Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB

Od tradycji do współczesności

Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta

REDAKCJA NAUKOWA

Marek Lisiński
Joanna Dzieńdziora

Od tradycji do współczesności

Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta

Od tradycji do współczesności

Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta

Redakcja naukowa

Marek Lisiński
Joanna Dzieńdziora

Dąbrowa Górnicza 2022

Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta

Redakcja naukowa
Marek Lisiński
Joanna Dzieńdziora

Korekta
Anna Zdonek

Projekt okładki
Wojciech Ciągło Studio DTP

DTP publikacji
Wojciech Ciągło Studio DTP, www.dtp-studio.pl

ISBN 978-83-66794-82-5

Wydawca
Akademia WSB
ul. Cieplaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza
tel. (32) 295 93 59
e-mail: wydawnictwo@wsb.edu.pl
www.wsb.edu.pl

Dąbrowa Górnicza 2022

Druk
TOTEM.com.pl

Akademia WSB

Ministerstwo Edukacji i Nauki

„Projekt finansowany w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości" w latach 2019-2022, nr projektu 018/RID/2018/19, kwota finansowania 10 788 423,16 zł"

Spis treści

Wstęp

W roku 2020 nakładem Wydawnictwa Naukowego Akademii WSB ukazała się pierwsza z cyklu monografia, pod wspólnym tytułem *Od tradycji do współczesności*, poświęcona współczesnym kontynuacjom dorobku Karola Adamieckiego, Edwina Hauswalda i Piotra Drzewieckiego. Ci klasycy polscy nauki o zarządzaniu i jakości budowali jej światowe podstawy.

Zamysłem publikacji z tego cyklu jest przedstawianie nie tylko dokonań naukowych i praktycznych polskich klasyków z punktu widzenia powstającej nauki, ale również prezentowanie ich osiągnięć z perspektywy jej współczesnych dokonań.

Obecnie do rąk Czytelników oddajemy kolejną publikację naukową – poświęconą dorobkowi Aleksandra Rotherta (1870–1937). Dobrą okazją do przybliżenia wszystkim postaci Profesora Rotherta jest przypadająca właśnie w 2020 roku 150. rocznica Jego urodzin. To główny powód, by zaprezentować dorobek polskiego klasyka tej dyscypliny naukowej i przedstawić dyskusję nad najnowszymi osiągnięciami, obowiązującymi trendami i wyzwaniami w naukach o zarządzaniu i jakości, a także nad stanem i perspektywami rozwoju zarządzania w różnych jego obszarach, będących kontynuacją dorobku Profesora. Innym powodem jest dbałość o znajomość polskich korzeni tej nauki, bez której trudno byłoby zrozumieć jej współczesny zakres.

Nim przejdziemy do syntetycznego przedstawienia zawartości monografii, krótko omówimy problemy naukowe, badawcze, projektowe, wdrożeniowe i praktyczne podejmowane przez Aleksandra Rotherta.

Analizując wyrażony publikacjami dorobek naukowy Aleksandra Rotherta i dokonując jego systematyki, można ująć go w dwóch okresach.

Okres pierwszy, przypadający na lata 1908–1913, będący rezultatem wieloletnich doświadczeń Profesora w kierowaniu przedsiębiorstwami w Niemczech, Francji, Belgii, Rosji, Szkocji, Stanach Zjednoczonych i Polsce, wyznaczony jest oryginalnymi publikacjami, mającymi charakter przyczynkarski. Dotyczą one:

- operatywnego planowania produkcji, które omawia w artykule dotyczącym organizacji zamówień w ruchu fabrycznym, wydanym w roku 1908,
- zasad normalizacji procesów technologicznych oraz procesów obsługi, którym poświęca dwa artykuły. W pierwszym, z roku 1908, charakteryzuje

zagadnienia normalizacji rysunków przy budowie maszyn, a w drugim, opublikowanym w roku 1909, przedstawia wytyczne odnośnie do wykonywania rysunków warsztatowych w fabrykach maszyn,
- systemów płac, charakteryzowanych w cyklu artykułów. Pierwszy, opublikowany w roku 1910, zawiera analizę porównawczą powszechnie stosowanych systemów płac (dniówkowego, akordowego, Halseya, Rowana i innych), której skutkiem stało się ich ujęcie we wzorach algebraicznych, a co w konsekwencji – dzięki wprowadzeniu jednolitej symboliki – pozwalało na dokonywanie porównań między nimi. Wszystko to umożliwiało prezentację tych systemów w formie graficznej. Drugim był artykuł z roku 1910, omawiający udział pracowników w zyskach, oraz w tym kontekście przedstawiający nowsze sposoby bonusowego wynagradzania – Taylora, Gantta i Emersona,
- organizacji pracy w magazynach, którą omawia w artykule z roku 1909, charakteryzując zagadnienia poglądów na urządzenia i organizację fabryki maszyn, a także – mając to na względzie – organizację pracy w magazynach. Problem ten prezentuje w polskiej wersji artykułu z roku 1910, gdzie opisuje także nowe metody pracy robotniczej,
- kalkulacji kosztów, którą przedstawia w artykule z roku 1912, objaśniając podstawy kalkulacji przemysłowej, ze szczególnym uwzględnieniem fabryk maszyn. Zawiera ona również krytykę stosowanych sposobów kalkulacji kosztów. Podsumowaniem wszystkich tych rozważań jest autorska klasyfikacja kosztów fabryki.

W tym okresie, czyli w latach 1908–1920, Profesor łączył pracę naukową i publikacyjną z aktywnością akademicką w Politechnice Lwowskiej.

Okres drugi działalności publikacyjnej Aleksandra Rotherta, przypadający na połowę lat 20. i lata 30. XX wieku, charakteryzuje się innym niż wcześniej sposobem upowszechniania wyników podejmowanych prac naukowych. Cechuje go odejście od przyczynkarskiego charakteru badanych problemów na rzecz ich omawiania w sposób całościowy, syntetyczny. Znajduje to wyraz w publikacjach mających postać monografii. Potwierdza to referat wygłoszony na I Międzynarodowym Kongresie Nauki Organizacji w Pradze (1924), gdzie Profesor przedstawił swój autorski system premiowania mistrzów, czy monografia pt. *Organizacja gospodarki materiałowej w przemyśle i handlu* (1932), będąca syntezą wcześniejszych Jego cząstkowych dokonań naukowych zawartych w artykułach. Oryginalny zakres przedmiotowy monografii potwierdza struktura tej publikacji naukowej, składająca się kolejno z następujących rozdziałów: zasady racjonalizacji gospodarki materiałowej, organizacja i dokumentacja działu zakupów, organizacja przyjęcia materiałów ze szczególnym uwzględnieniem odbioru jakościowego, organizacja prac magazynowych, normalizacja gospodarki materiałowej, techniczne wyposażenie magazynów.

Ta monografia, będąca zarazem podręcznikiem akademickim i poradnikiem dla praktyków, weszła do kanonu prac naukowych z zakresu organizacji przedsiębiorstwa. Na długie lata wyznaczała teoretyczne zasady budowy i funkcjonowania przedsiębiorstw, szczególnie w obszarze zarządzania operacyjnego. Była również przewodnikiem dla tych wszystkich, którzy doskonalili swą działalność praktyczną.

Podsumowując publikacje naukowe Aleksandra Rotherta, należy zauważyć, że dotyczyły one następujących obszarów problemowych nauki o zarządzaniu i jakości:

- systemów płac,
- kalkulacji kosztów w przemyśle,
- gospodarki materiałowej,
- organizacji fabryk, magazynów oraz biur konstrukcyjnych i rozdzielczych.

W swych pracach naukowych Profesor analizował także problemy dotyczące zasad przesądzających o nowoczesnym profilu organizacji fabrycznej, takich jak: specjalizacja, normalizacja, wymienność i kontrola, podkreślał znaczenie rysunków technicznych w procesie normalizacji procesów technologicznych i procesów obsługi, opisywał rolę odbioru jakościowego materiałów w organizacji obsługi procesów pracy dotyczącej gospodarki materiałowej i magazynowej. Rozwiązywanie tych problemów, zdaniem Aleksandra Rotherta, tworzyło warunki dla efektywniejszej organizacji fabryki.

Oceniając dorobek naukowy Aleksandra Rotherta, należy uznać, że był On we wskazanych wyżej obszarach problemowych, przynależnych do nurtu inżynierskiego szkoły klasycznej, oryginalny czy wręcz pionierski. W swych pracach starał się badane problemy obejmować i analizować w możliwie szerokim zakresie, ujawniając nie tylko nieznane dotąd cechy, ale i istotne pomiędzy nimi związki. W swej aktywności naukowej koncentrował się na problematyce racjonalnej organizacji wytwórczości w fabryce, która bliska była Jego odkryciom z dziedziny elektrotechniki. To w niej także poczynił istotne, nowatorskie osiągnięcia naukowe.

Analityczny umysł Aleksandra Rotherta wyrósł na kilkunastoletniej działalności badawczej, projektowej i wdrożeniowej w przedsiębiorstwach przemysłu elektrotechnicznego, pozwolił na szybkie opanowanie innej, nowej dyscypliny naukowej, którą była naukowa organizacja. Jego prace naukowe dotyczące płac stały się podstawą analizy i budowy współczesnych systemów wynagradzania. Wszystkie te dokonania naukowe upoważniają do włączenia Profesora do tych niewielu światowych prekursorów nauki o zarządzaniu i jakości.

Omawiając dokonania naukowe Aleksandra Rotherta, nie można zapominać o Jego wkładzie w upowszechnianie dorobku szkoły klasycznej nauki o zarządzaniu i jakości. Za mało są znane Jego działania dotyczące upowszechniania dorobku F.W. Taylora na gruncie polskim. Był zwolennikiem i propagatorem zasad organizacji Taylora. Znajdowało to wyraz nie tylko w akceptacji jego dokonań

wpisujących się w nurt inżynierski szkoły klasycznej, ale również w upowszechnianiu prac tego klasyka ośrodka amerykańskiego naukowej organizacji. Aleksander Rothert przetłumaczył książkę C.B. Thompsona pt. *System Taylora*, wydaną w Polsce w 1925 i 1939 roku. Był także autorem przedmowy do książki Taylora *Zasady organizacji naukowej zakładów przemysłowych*, opublikowanej w 1913 roku.

Włączał się również w propagowanie dorobku polskiej myśli organizatorskiej. Przykładem tego jest wstęp do książki B. Nawrockiego *Uwagi o organizacji magazynów przemysłowych* z 1934 roku.

Nie można pominąć aktywności akademickiej A. Rotherta. W latach 1927–1928 był wykładowcą w Wyższym Studium Handlowym w Krakowie, a od roku 1929 do 1937 w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Omawiając dokonania naukowe i badawcze Aleksandra Rotherta, trzeba pamiętać o Jego aktywności w obszarze praktycznej działalności kierowniczej. Aktywność menedżerska Profesora była bogata i różnorodna.

Pracował kolejno w biurze obliczeń maszyn elektrycznych i stacji doświadczalnej firmy W. Lahmeyer & Co we Frankfurcie nad Menem (1894–1897). Następnie objął stanowisko głównego inżyniera fabryki Fabius Henrion w Nancy (1897–1898), by później przejść do firmy Compagnie Internationale d'Electricite w Liege, w Belgii (1898–1899) na stanowisko kierownika działu obliczeń maszyny prądu stałego.

W latach 1900–1901 zajmował stanowisko dyrektora Oddziału Rosyjskiego firmy W. Lahmeyer & Co. Potem był naczelnym inżynierem w The British Electric Plant Co w Alloa, w Szkocji (1902–1903).

W roku 1904 wrócił do Rosji jako dyrektor fabryki motorów, dźwigów i pomp Compagnie Centrale d'Electricite. Stanowisko to zajmował do roku 1908. Równocześnie był dyrektorem warszawskiego biura urządzeń elektrycznych Allgemeine Elektrizitats Gesellschaft (AEG).

W roku 1908 przebywał w Stanach Zjednoczonych na kilkumiesięcznym pobycie studialnym w kilku dużych przedsiębiorstwach przemysłu elektrotechnicznego. W latach 1908–1914 pracował w Szkole Politechnicznej we Lwowie (od 1919 Politechnice Lwowskiej).

Wybuch I wojny światowej zastał Aleksandra Rotherta w Petersburgu, gdzie w latach 1915–1916 był dyrektorem oddziału maszyn i aparatury elektrycznej firmy Siemens – Schuckert. Potem do roku 1918 pracował jako doradca ds. organizacji produkcji berlińskiej firmy AEG oddziału w Charkowie.

Po powrocie do Polski w roku 1918 osiadł na stałe w Warszawie. W latach 1919–1920 zajmował stanowisko dyrektora fabryki trykotaży Hirszberg i Wilczyński w Łodzi. Od roku 1922 do 1926 był stałym doradcą ds. organizacji

Zakładów Budowy Maszyn, Kotłów i Wagonów L. Zieleniewski w Krakowie oraz zakładów w Ostrowie Wielkopolskim i Sanoku, gdzie wprowadzał do praktyki swoje idee z dziedziny naukowej organizacji i nowoczesnych metod produkcji przemysłowej.

Wszystkie te międzynarodowe doświadczenia Aleksandra Rotherta w zarządzaniu firmami funkcjonującymi na zróżnicowanym światowym rynku przełomu XIX i XX wieku, w których pełnił najwyższe stanowiska kierownicze, pozwoliły Mu na nabycie nie tylko dużej wiedzy czy zróżnicowanego doświadczenia, ale również praktycznych umiejętności i kompetencji do pracy w wielokulturowym środowisku pracy.

Niezależnie od zaangażowania w prace w przemyśle, prowadzenia badań naukowych i dydaktyki, Aleksander Rothert aktywnie uczestniczył w działalności wielu instytucji i organizacji społecznych. Był, między innymi, członkiem założycielem Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa.

Opisanie tylko – poprzez wskazanie podmiotów, w których prowadził swą działalność kierowniczą i doradczą oraz realizował swoje aktywności społeczne – wszystkich kwalifikacji zarządczych Aleksandra Rotherta jest trudne i wymagające. Należy je w sposób jednoznaczny ocenić bardzo wysoko. Niewielu menedżerów tego okresu mogło, łącząc prace badawcze, projektowe, wdrożeniowe i praktyczne, poszczycić się takimi jak Profesor kompetencjami do kierowania fabrykami w tak różnorodnym otoczeniu.

Nie do przecenienia jest także aktywność Profesora na forum międzynarodowym. Brał udział, jako ekspert ekonomiczny, w konferencji pokojowej (1919), aktywnie uczestniczył w I Międzynarodowym Kongresie Nauki Organizacji w Pradze (1924), w Amsterdamie (1932) oraz w Londynie (1935).

Te zjawiska, niespotykane wcześniej (i tylko zasygnalizowane powyżej), pojawiające w ostatniej dekadzie XIX wieku i z większą niż wcześniej intensywnością identyfikowane w pierwszej dekadzie XX wieku, ale rozwijające się w latach 20. i 30. XX wieku, wymagały skutecznego, a zarazem elastycznego działania, szybkiego dostosowywania się do pojawiających się okazji, a także otwartości na zmiany. Wyznaczyły one osobowość badawczą Aleksandra Rotherta.

Profesor Rothert był nieprzeciętnym, nietuzinkowym badaczem o otwartym umyśle, potrafiącym podążać za wyznaczonymi zadaniami, a ich wyniki spożytkowywać ku wspólnemu dobru. Miał intuicję w wyborze problemów oraz opracowywaniu rozwiązań i skutecznym praktycznym ich wykorzystaniu. Gotów był zrezygnować ze swych osiągnięć dla poznania innych interesujących Go zagadnień.

Syntetycznie tylko przedstawione wyżej dokonania naukowe, badawcze, projektowe, wdrożeniowe i praktyczne, ukazują Aleksandra Rotherta jako człowieka

o wyjątkowej osobowości, bogatego w szeroką wiedzę i umiejętności, sprawnego w swoim działaniu oraz gotowego na przezwyciężanie i rozwiązywanie trudnych oraz złożonych problemów tamtych czasów. W prowadzonej działalności badawczej patrzył szeroko na badane zjawiska, ale jednocześnie nie tracił z oczu konsekwentnego podążania do wyznaczonych celów. Zawsze był gotów je weryfikować praktycznie dla określenia jeszcze doskonalszego wyniku.

Wszystko to daje obraz wielkiego współczesnego nam badacza, pedagoga, społecznika, którego dorobek naukowy i praktyczny wszedł do kanonu nauki o zarządzaniu i jakości.

Niniejsza monografia poświęcona współczesnym kontynuacjom dorobku Aleksandra Rotherta zawiera rozdziały, których autorami są pracownicy nauki z różnych ośrodków naukowych w Polsce. Ich treść stanowi rezultat badań naukowych, które dotyczą szerokiej problematyki zarządzania, identyfikowanych w niej koncepcji i metod zarządzania. Jedne wpisują się w perspektywy rozwojowe tej dyscypliny, a inne – w jej kierunki badań na przyszłość. Przedstawiają uzyskane w toku postępowań badawczych problemy naukowe, opisują ich skutki dla rozwoju teorii czy dalsze wynikające z nich zamierzenia badawcze. Wszystko, co łączy te prace naukowe, to ich bezpośredni bądź tylko pośredni związek z osiągnięciami naukowymi Aleksandra Rotherta. Treści rozdziałów są bardzo udanym odczytaniem kontynuacji dokonań A. Rotherta bądź tylko próbą odniesienia się do Jego dorobku. Wszystkie jednak nawiązują do teoretycznych rozważań polskiego klasyka nauki o zarządzaniu i jakości.

Choć ta monografia, poprzez zestaw zamieszczonych w niej tekstów i poruszanych zagadnień, ma zróżnicowany charakter, to jej zamysłem było ukazanie szerokiego spektrum możliwych do wykorzystania rezultatów badań i współczesnych odniesień w kontekście dorobku profesora Aleksandra Rotherta.

Autorzy monografii poprzez treść swych tekstów wyrażają przekonanie, że nie tylko warto, ale konieczne jest poszukiwanie przez współczesnych naukowców i praktyków rozwiązań współczesnych problemów zarządzania w dorobku klasyków tej dyscypliny naukowej. Refleksja nad ich propozycjami i metodami rozwiązywania problemów w kontekście współczesnej ich przydatności jest bardzo twórcza i inspirująca.

Za cenne uwagi oraz życzliwość redakcja oraz autorzy rozdziałów tej monografii pragną złożyć serdeczne podziękowania recenzentce publikacji – dr hab. Elwirze Gross-Gołackiej, prof. UW.

Marek Lisiński
Joanna Dzieńdziora

Janusz Czekaj
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

System premiowania współzależnego Aleksandra Rotherta i jego współczesne ujęcie

The interdependent bonus system created by Alexander Rothert and its contemporary approach

Streszczenie: Opracowanie jest próbą rozwinięcia koncepcji Aleksandra Rotherta premiowania mistrzów w system zintegrowanego premiowania współzależnego. Omówiono istotę, ewolucję i współczesne tendencje funkcji premiowania pracowników. Przedstawiono ideę premiowania mistrzów w ujęciu A. Rotherta oraz omówiono założenia i model zintegrowanego premiowania współzależnego oparty na kryterium efektywności ekonomicznej jednostek organizacyjnych. Zaprezentowano przykład implementacji zintegrowanego premiowania współzależnego w przedsiębiorstwie przemysłu wydobywczego.
Słowa kluczowe: premiowania, premiowania mistrzów, zintegrowane premiowania współzależne, efektywność ekonomiczna

Abstract: The study is an attempt to develop A. Rothert's bonus system for foremen into the integrated, interdependent bonus system. The essence, evolution and contemporary trends of employee bonus system were discussed. The idea of A. Rothert's bonus system for foremen was presented. The assumptions and model of integrated, interdependent bonus system based on the criterion of organizational units' economic efficiency were discussed. An example of the implementation

of integrated, interdependent bonus system in the enterprise of mining industry was presented.
Keywords: bonus system, bonus system for foremen, integrated, interdependent bonus system, economic efficiency

Wprowadzenie

Wzrost rangi zasobów ludzkich, zmiany na rynku pracy i rosnące koszty pracy sprawiają, że zakładowa polityka płac stanowi aktualny i ważny problem współczesnych organizacji, a jednym z istotnych jej instrumentów jest – obok systemów taryfikacyjnych – premiowanie. Współcześnie, podobnie jak w okresie kształtowania się zrębów nauki o zarządzaniu i jakości, podejmowane są próby projektowania efektywnych metod premiowania. Nowoczesne modele premiowania korespondują z zarządzaniem przez cele i koncepcją *performance management*, stanowiąc instrumenty pobudzania pracowników i zespołów pracowniczych do osiągania wysokich efektów pracy. Szczególnie istotną i ważną w tym względzie funkcję spełnia koncepcja premiowania współzależnego. Niniejsze opracowanie jest próbą rozwinięcia oryginalnej metody premiowania mistrzów A. Rotherta w system zintegrowanego premiowania współzależnego.

Istota i ewolucja koncepcji premiowania pracowników

Jednym z istotnych składników wynagrodzeń jest premia definiowana jako *ruchoma część wynagrodzenia pieniężnego wypłacana po spełnieniu określonych warunków lub na podstawie ogólnej oceny pracy pracownika* [*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981, s. 384]. Motywacyjny charakter premii i jej związek z formami płac podkreśla S. Borkowska, uznając, że jest to „zmienna i uzależniona od określonych kryteriów część wynagrodzeń przewidzianych w danej formie płac, z reguły czasowo-premiowej lub akordowej, ukierunkowana na wzrost zaangażowania pracowników i poprawę wyników ekonomicznych" [Borkowska, 2004, s. 22]. Główną funkcją premii jest wzmocnienie motywacji pracowników do osiągania określonych celów i zadań w określonym horyzoncie czasowym. W strukturze funkcji cząstkowych premii wyróżnia się funkcję buforową, zarządczą, retencyjną i komunikacyjną [Manikowski, 2016, s. 15–16].

Analiza form i modeli premiowania wskazuje, że są one pochodną ewolucji systemów wynagrodzeń ukształtowanych na przełomie XIX i XX wieku w ramach trzech nurtów klasycznej szkoły naukowego zarządzania: inżynierskiego, humanizacyjnego i uniwersalistycznego [Czekaj, 2012, s. 33–41]. Stosowane wówczas

akordowe i bonusowe systemy wynagrodzeń zawierały modele premiowania ukierunkowane przede wszystkim na wzrost indywidualnej wydajności pracy. Znalazło to wyraz między innymi w systemie akordowym F.W. Taylora, dniówce zadaniowej H. Gantta i systemach bonusowych Ch. Bedaux, H. Emersona, F.A. Halseya, J. Rowna [Czekaj, 2007a, s. 171, 2007b, s. 45].

Fundamentalną zasadą dwustopniowego systemu akordowego F.W. Taylora było stosowanie dwóch stawek akordowych, wyższej w przypadku wykonania i niższej w wypadku niewykonania normy wydajności o wysokim stopniu napięcia. Formuła indywidualnego premiowania preferowała pracowników osiągających lub przekraczających wyznaczone zadania, a warunkiem skuteczności motywacyjnej było prawidłowe wyznaczenie zadań dziennych w oparciu o normy techniczno-uzasadnione [Taylor, 1947, s. 56–57].

Taylorowska idea premiowania za wydajność pracy znalazła wyraz w tzw. dniówce zadaniowej H. Gantta. Pierwsza wersja dniówki zadaniowej, której podstawą były wzorcowa metoda i normatywny czas wykonania zadania, przewidywała 60-procentową premię za wykonanie zadania, natomiast w wersji zmodyfikowanej wysokość premii wynosiła od 30 do 50 procent płacy podstawowej pracownika [Kurnal, 1972, s. 155–156].

Idea premiowania za wydajność pojawiła się w nieco łagodniejszej – w stosunku do systemu F.W. Taylora – postaci w systemie H. Emersona i systemie E. Mayo, w których podstawą uzyskania premii było osiągnięcie wydajności pracy na minimalnym poziomie 75 procent normy pracy [Hauswald, 1935, s. 103]. Należy przypuszczać, że niski „próg premiowy" wynikał z potrzeby upowszechnienia idei premiowania także wśród robotników osiągających przeciętne wyniki pracy [Czekaj, 2007b, s. 48].

Interesujące modele premiowania zorientowane na efektywne wykorzystanie czasu i wzrost wydajności pracy odnaleźć można w systemach bonusowych F.A. Halseya i J. Rowana. Różnica między nimi sprowadzała się do sposobu obliczania współczynnika premii: u Halseya zamykał się w przedziale otwartym (0,1), natomiast Rown obliczał go w stosunku procentowym czasu zaoszczędzonego do czasu zadanego [Czekaj, 2007a]. Rozwiązania te zainteresowały A. Rotherta, który opowiadając się za koncepcją Halseya, wprowadził w niej zmianę polegającą na zwiększeniu współczynnika premii do 100 procent, a w szczególnych przypadkach (prace niezwykle pilne lub niebezpieczne) nawet do 200 procent [Rothert, 1933, s. 23]. Formułę premiowania zaproponowaną przez Rotherta stosowano indywidualnie, w stosunku do poszczególnych robotników, jak również do zespołów pracowniczych, w zależności od rodzaju produkcji czy charakteru grupy roboczej [Czekaj, 2007b, s. 48].

W pierwszym okresie rozwoju inżynierskiego nurtu naukowego zarządzania podstawowym kryterium premiowania robotników była więc wydajność pracy, mierzona bezpośrednio na podstawie norm ilości lub pośrednio na podstawie czasu zaoszczędzonego. Stosowane wówczas systemy płac pomijały zasadniczo ocenę jakości wykonania.

Pierwiastki premiowania za jakość, będące pochodną ewolucji taylorowskiego podejścia do indywidualnego premiowania za wydajność, a uwzględniające staranność wykonania, pojawiły się dopiero w systemach płac wdrożonych w fabryce White'a i zakładach Symondsa w Fichtung [Martyniak, 2002, s. 17; Czekaj, 2007b, s. 47]. Ocena jakości wytworów jako kryterium premiowania została najpełniej wyeksponowana dopiero w czasowo-premiowym systemie płac S. Bieńkowskiego, który postulując połączenie zachęty ilościowej (premiowanie ilościowe) z jakościową (premiowanie za jakość wyrobów), zaproponował wzbogacenie klasycznej formuły wynagrodzeń pracowniczych o współczynnik „q" premiujący jakość [Bieńkowski, 1938]. Współcześnie w warunkach dominacji czasowo-premiowych form wynagrodzeń formuła motywacyjnej integracji wydajności i jakości pracy jako podstawy premiowania jest niezwykle przydatna i zasługuje na upowszechnienie nie tylko w sferze działalności podstawowej, ale i pomocniczej (np. utrzymania ruchu).

W dorobku klasycznej szkoły zarządzania można odnaleźć – oprócz modeli premiowania indywidualnego – także koncepcje premiowania współzależnego. I tak w systemie dniówki zadaniowej H. Gantta premiowaniem objęci byli nie tylko robotnicy, ale również mistrzowie, którzy oprócz premii za osiągnięcie normatywnej produktywności maszyn, otrzymywali także 50-procentowy dodatek tytułem terminowego wykonania zadań w czasie określonym w instrukcji przez wszystkich podległych robotników. Zastosowanie tego sposobu premiowania mistrzów przyniosło wzrost wydajności pracy od 200 do 300 procent w stosunku do rezultatów osiąganych w systemie dniówkowym oraz doprowadziło do zmniejszenia liczby awarii maszyn i przerw w pracy z przyczyn organizacyjno-technicznych [Czekaj, 2007b, s. 47; Kurnal, 1972, s. 165–166].

Idea premiowania współzależnego w formule partycypacyjnej znalazła wyraz w oryginalnej amerykańskiej wersji systemu Ch. Bedaux, przewidującej premiowanie robotników i kierownictwa danej jednostki organizacyjnej z tytułu przekroczenia normy wydajności pracy [Mayre, 1949]. Każdej z 10 kategorii zaszeregowania robót była przypisana odpowiednia stawka godzinowa, a każdego pracownika obowiązywała standardowa norma pracy w wysokości 60 B na godzinę. Pracownik otrzymywał w uzasadnionych przypadkach gwarantowane wynagrodzenie podstawowe (zasadnicze) nawet wtedy, gdy nie wykonał normy pracy, natomiast po jej przekroczeniu otrzymywał 75 procent premii za każdą ponadnormatywną

jednostkę B (umowna jednostka pomiarowa pracy). Pozostałe 25 procent wypracowanej nadwyżki przypadało mistrzom i brygadzistom, zwiększając ich zainteresowanie organizacją pracy, zaopatrzeniem techniczno-materiałowym, gospodarką remontową i utrzymaniem ruchu [Czekaj, 2012, s. 36].

Z przedstawionych rozważań wynika, że funkcja i modele premiowania stworzone w klasycznej szkole zarządzania były ukierunkowane na sferę działalności wytwórczej. Premiowaniem obejmowano robotników bezpośrednio lub pośrednio produkcyjnych, niekiedy także kierownictwo wydziałów produkcyjnych, zwłaszcza mistrzów i brygadzistów. Premie miały charakter indywidualny, a ich główną funkcją było pobudzanie pracowników do wyższej wydajności pracy. Podstawowym kryterium premiowania była osiągana wydajność pracy, z czasem wzbogacona o ocenę jakości pracy i wytworów. Modele premiowania indywidualnego stanowiły konstrukcje przejrzyste i komunikatywne, a rozliczanie wynagrodzeń i obliczenie wysokości należnej premii było zadaniem prostym. W rezultacie wdrażanie klasycznych modeli i metod premiowania nie nastręczało większych trudności. Sporadycznie stosowano premiowanie współzależne, ale istotny w tym względzie przełom dokonał się pod wpływem systemu premiowania mistrzów opracowanego przez A. Rotherta.

System premiowania mistrzów A. Rotherta

Główną funkcją systemu premiowania mistrzów przedstawionego przez A. Rotherta na I Międzynarodowym Kongresie Nauki Organizacji w Pradze w 1924 roku było uzależnienie wysokości premii mistrzów od premii podległych im robotników na wzór amerykański. Oryginalność systemu polegała na tym, że wysokość premii mistrza zależała od dwóch czynników: sumy premii robotników (Σ) i średniego procenta premii robotników (R). Uwzględnienie tych czynników łącznie było konieczne ze względu na to, że suma premii przy niskim wykorzystaniu zdolności produkcyjnej mogła prowadzić do relatywnie niskiej premii mistrza, natomiast średni procent premii mógłby przy dużym zatrudnieniu powodować sytuację, w której premia mistrza kształtowałaby się na zbyt wysokim poziomie [Martyniak, 2002, s. 91]. Rothert zaproponował rozwiązanie optymalne, polegające na ustalaniu premii mistrza w 2/3 na podstawie sumy premii robotników i w 1/3 na podstawie średniego procenta premii robotników (tabela 1).

Tabela 1. Procentowe wskaźniki premii mistrza w zależności od średniego procenta premii robotników i stopnia zatrudnienia (obciążenia) w oddziale produkcyjnym

Średni procent premii robotników	**Premia mistrza**	**Stan zatrudnienia robotników (I) lub stopień obciążenia oddziału produkcyjnego (II)**				
		I 1/5	1/2	normalny	podwójny	potrójny
		II 20%	50%	100%	200%	300%
10	Zależna od Σ P	1,33	3,33	6,67	13,33	20,00
	Zależna od R	3,33	3,33	3,33	3,33	3,33
	Całkowita	4,66	6,66	10,00	16,66	23,33
30	Zależna od Σ P	4,00	10,00	20,00	40,00	60,00
	Zależna od R	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	Całkowita	14,00	20,00	30,00	50,00	70,00
50	Zależna od Σ P	6,67	16,67	33,34	66,67	100,00
	Zależna od R	16,66	16,66	16,66	16,66	16,66
	Całkowita	23,33	33,33	50,00	83,33	116,66

Źródło: Martyniak [2002, s. 92].

Łącznie premia mistrza według systemu Rotherta obliczana jest następująco:

$$M = A \cdot \Sigma\, P + B \cdot R,$$

gdzie:
M – premia mistrza w proc. jego płacy,
A – współczynnik premii mistrza zależnej od sumy premii robotników,
Σ ΣP – suma premii podległych robotników,
B – współczynnik premii zależnej od średniego procenta premii robotników, równy 0,33.

Przy założeniu, że dla normalnie obciążonego oddziału stosunek premii mistrza zależnej od sumy premii robotników do premii mistrza zależnej od średniego procenta premii robotników powinien kształtować się jak 2 do l, współczynnik A można określić ze wzoru:

$$A = \frac{2}{3} \frac{100}{S_n},$$

gdzie:
S_n – suma dniówek dla normalnie obciążonego oddziału.

Wyznaczony w ten sposób współczynnik *A* pozostaje niezmienny dla różnych stopni obciążenia (zatrudnienia) oddziału [Martyniak, 2002, s. 92]. Załóżmy, że przy normalnym obciążeniu suma dniówek w oddziale X wynosi 100 tys. zł. Na podstawie wzoru obliczamy *A* = 0,00132. Niech teraz faktyczne obciążenie oddziału w okresie obliczeniowym wyniesie 50 proc., a średni procent premii robotników 10 proc. W tej sytuacji suma premii robotników wyniesie 5,0 tys. zł. Wobec tego premia mistrza z tytułu sumy premii robotników osiągnie wysokość 6,6 proc. (0,001325000), a premia z tytułu średniego procenta premii robotników 3,3 proc. (0,33 razy 10). W tym przypadku udział obu czynników wpływających na premię mistrza jest więc jednakowy [Martyniak, 2002, s. 93].

Pomimo upływu czasu koncepcja premiowania współzależnego znalazła zastosowanie we współczesnej praktyce gospodarczej. Przykładem tego jest udana próba wykorzystania systemu premiowania mistrzów A. Rotherta w grupie kapitałowej MiFaMa w Mikołowie, którą podjęto, mając na celu wzrost zainteresowania i aktywności kierownictwa poziomem wykorzystania zdolności produkcyjnej Wydziału Mechanicznego. Dotychczasowy czasowo-premiowy system wynagrodzeń przewidywał standardową 20-procentową premię dla kierownictwa i robotników, wypłacaną w wypadku terminowej realizacji zaplanowanych zadań, niezależnie od stopnia wykorzystania zdolności wytwórczej. Wdrożenie systemu A. Rotherta, dostosowanego do techniczno-organizacyjnych warunków wydziału, zwiększyło zainteresowanie kierownictwa dyscypliną pracy i zdolnością produkcyjną. Pojawiły się inicjatywy w zakresie poszerzenia oferty wydziału i presja na komórki sprzedaży w zakresie pozyskiwania nowych zamówień. W rezultacie po rocznym okresie funkcjonowania systemu odnotowano prawie 50-procentowy wzrost wykorzystania zdolności wytwórczej i prawie 20-procentowy wzrost średniego wynagrodzenia pracowników [Czekaj, 2007a, s. 81].

Model zintegrowanego premiowania współzależnego

Analiza aktualnych tendencji w zarządzaniu wynagrodzeniami pozwala wyróżnić trzy komplementarne orientacje, a mianowicie:

- rozwój systemów płac ukierunkowanych na premiowanie zespołowe oparte na kryterium efektywności ekonomicznej,
- upowszechnianie się modeli ilościowo-jakościowego premiowania indywidualnego,
- rozwój zintegrowanego premiowania współzależnego.

Korespondują one z koncepcją zarządzania procesowego i rozwojem orientacji biznesowej. Idea organizacji procesowej nawiązująca do systemu zarządzania T. Baty [Martyniak, 2002, s. 188–192] opiera się na funkcjonowaniu względnie

autonomicznych jednostek organizacyjnych, często określanych jako jednostki biznesowe (centra zysków i kosztów), w stosunku do których istnieje możliwość pomiaru wyników ekonomicznych. Wymaga to określenia kluczowych wyników w ramach wyróżnionych obszarów działalności oraz stworzenia systemu ewidencji i rozliczania wyników ekonomicznych opartego na budżetowaniu i controllingu operacyjnym.

Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa zależą nie tylko od indywidualnych wyników pracy pracowników, ale także od efektów pracy komórek organizacyjnych, zespołów pracowniczych i kierownictwa. Organizacja może osiągać wysoki globalny efekt ekonomiczny – pod warunkiem, że wysokie efekty ekonomiczne osiągać będą również poszczególne jej jednostki [Czekaj, 2013, s. 248].

Rozwój proefektywnościowych postaw i zachowań pracowniczych może nastąpić poprzez uzależnienie wysokości premii pracowników od wyników działalności danej komórki i ich bezpośrednie lub pośrednie powiązanie z globalną efektywnością ekonomiczną całej organizacji. Inaczej mówiąc, poziom funduszu premiowego przypadającego na poszczególne jednostki organizacyjne powinien być uzależniony od stopnia, w jakim przyczyniły się one do osiągnięcia zysku przedsiębiorstwa [Czekaj, 2009, s. 8; Czekaj, Ziębicki, 2008, s. 560].

Funkcją proponowanego modelu zintegrowanego premiowania współzależnego (tabela 2) jest integracja, rozwój i utrwalanie proefektywnościowych postaw i zachowań organizacyjnych pracowników, niezależnie od miejsca w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Ramowe ujęcie modelu zintegrowanego premiowania współzależnego

Poziomy analizy organizacji		Wejście	Proces	Wyjście
Przedsiębiorstwo		Wskaźnik efektywności ekonomicznej firmy	Obliczenie globalnego funduszu premiowego	Globalny fundusz premiowy
Jednostki biznesowe (zakłady, wydziały, brygady)		Wskaźniki efektywności ekonomicznej jednostek	Dekompozycja globalnego funduszu premiowego	Fundusze premiowe jednostek
Stanowiska organizacyjne (pracownicy)	Produkcyjni	Wskaźniki wydajności i jakości pracy względnie terminowości realizacji zadań	Podział funduszu premiowego pomiędzy pracowników	Poziom premii indywidualnej
	Kierownictwo	Wskaźniki średniej wydajności i jakości pracy, wykorzystania zdolności wytwórczej jednostki	Obliczenie funduszu premii współzależnej dla kierownictwa	Poziom premii indywidualnej

Źródło: Czekaj [2013, s. 250].

Realizacja tej funkcji dokonuje się poprzez *bezpośrednie* – dla jednostek organizacyjnych i pracowników podsystemu wytwórczego (jednostek biznesowych działalności podstawowej i pomocniczej) lub *pośrednie* – dla komórek organizacyjnych i pracowników podsystemu zarządzania, uzależnienie wysokości funduszu premiowego od wynikowej globalnej efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa i wynikowych cząstkowych (lokalnych) efektywności ekonomicznych jednostek sfery wytwórczej (centrów zysków, centrów kosztów). Inaczej mówiąc, poziom funduszu premiowego przypadającego na poszczególne jednostki organizacyjne jest uzależniony od stopnia, w jakim przyczyniły się one do osiągnięcia zysku przedsiębiorstwa.

Idea proponowanego modelu opiera się na następujących założeniach:

- jednostki organizacyjne działalności podstawowej i pomocniczej funkcjonują jako względnie autonomiczne systemy ekonomiczne (tzw. jednostki biznesowe),
- kryterium oceny efektywności systemów jest tzw. ekonomiczna efektywność wynikowa, stanowiąca podstawę do ustalenia partycypacji w globalnym funduszu premiowym,
- średnia ekonomiczna efektywność wynikowa jednostek biznesowych stanowi kryterium oceny efektywności funkcjonowania komórek organizacyjnych tworzących podsystem zarządzania,
- dekompozycja globalnego funduszu premiowego na poszczególne jednostki biznesowe opiera się na formule udziałowej, określającej wkład tych jednostek w globalny efekt ekonomiczny przedsiębiorstwa,
- zasada formuły udziałowej, u podstaw której leży pomiar efektywności wynikowej, może być wykorzystana do premiowania zespołów pracowniczych (brygad, działów),
- podział funduszu premiowego danej jednostki biznesowej lub zespołu pracowniczego na pracowników sfery wytwórczej jest dokonywany w oparciu o wyniki okresowej oceny pracowników, uwzględniającej indywidualne rezultaty pracy, w tym wydajność i jakość pracy,
- podziału funduszu premiowego na komórki organizacyjne i pracowników sfery administracyjno-zarządczej dokonuje się na podstawie wyników okresowej oceny pracowniczej i dynamicznej oceny kompetencyjnej zatrudnionych w nich pracowników,
- fundusz premiowy dla kierownictwa jednostki biznesowej obliczany jest według formuły premiowania współzależnego, zorientowanej na zwiększenie stopnia wykorzystania zdolności wytwórczej danej jednostki oraz wzrost wydajności i jakości pracy,
- warunkiem funkcjonowania systemu jest budżetowanie i sprawny system informacyjny, gwarantujący identyfikację podstawowych wskaźników

ekonomicznych przedsiębiorstwa i poszczególnych jednostek biznesowych, bieżący pomiar indywidualnej wydajności i jakości pracy pracowników sfery wytwórczej oraz okresową ocenę kompetencji pracowniczych sfery administracyjno-zarządczej [Czekaj, 2013, s. 250].

Dla potrzeb ustalenia wysokości planowanego funduszu premiowego proponuje się dwie metody: strukturalną i wskaźnikową. Pierwsza z nich zakłada powiązanie funduszu premiowego z funduszem płac zasadniczych i ustalanie jego wysokości na poziomie założonego udziału premii w globalnym funduszu wynagrodzeń

$$GFP_i = FPZ_i \times Wup_i$$

gdzie:

GFP_i – globalny fundusz premiowy w *i*-tym okresie,
FPZ_i – fundusz płac zasadniczych w *i*-tym okresie,
Wup_i – ustalony przez zarząd wskaźnik minimalnego udziału premii w globalnym funduszu wynagrodzeń (np. 0,1–0,3) w *i*-tym okresie.

W drugiej metodzie podstawą ustalania wysokości funduszu premiowego jest poziom planowanego lub osiągniętego zysku względnie jego przyrost. Zważywszy funkcje premii i fakt wzrostu kosztów krańcowych w dłuższym okresie proponuje się, aby podstawą ustalania globalnego funduszu premiowego był planowany lub osiągnięty zysk (marża zysku). W praktyce oznacza to konieczność stworzenia odpowiedniej formuły kształtowania relacji funduszu premiowego na trwałej podstawie, jaką jest marża zysku netto. Marżę zysku netto uznaje się za syntetyczny i wyrażony wartościowo miernik efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. W praktyce ustalenie globalnego funduszu premiowego należy powiązać nie tylko z poziomem marży zysku, ale także z innymi kryteriami, a w szczególności ze skutecznością w zabezpieczaniu finansowania działalności firmy. Stąd proponuje się następującą formułę ustalania wysokości globalnego funduszu premiowego:

$$GFP_i = Mzn_i \times Nwk_i \times Wzn_i$$

gdzie:

GFP_i – globalny (planowany lub faktyczny) fundusz premiowy przedsiębiorstwa w danym okresie,
Mzn_i – marża zysku netto (planowana lub osiągnięta) w danym okresie,
Nwk_i – normatywny wskaźnik korygujący wysokość premii, ustalany przez zarząd (od 0,00 do 0,22),
Wzn_i – wskaźnik terminowości spływu należności, korygujący wysokość funduszu premiowego, uzależniony od należności z tytułu zafakturowanej sprzedaży (wskaźnik udziału wartości terminowych należności w ogólnej wartości sprzedaży w danym okresie – stosunek wartości faktur zrealizowanych do wartości wystawionych faktur w danym okresie).

Procedura dekompozycji funduszu premiowego

Podział globalnego funduszu premiowego na poszczególne jednostki biznesowe opiera się na relacyjnej formule udziałowej, a jego podstawą są wyniki ekonomiczne tych jednostek. Partycypacja jednostek w globalnym funduszu premiowym uzależniona jest od osiągniętej efektywności wynikowej. Operacjonalizacja procedury podziału funduszu premiowego przedsiębiorstwa opiera się na tzw. wskaźnikach efektywności wynikowej, określających rentowność poszczególnych jednostek biznesowych (centrów zysków). Są one obliczane dla poszczególnych jednostek biznesowych sfery wytwórczej (działalności podstawowej i pomocniczej), tworzących względnie autonomiczne systemy ekonomiczne przedsiębiorstwa, dla przyjętego okresu rozliczeniowego (miesięcznie, kwartalnie lub rocznie). Dla obliczenia wskaźników efektywności wynikowej jednostek biznesowych można posłużyć się dwiema następującymi formułami:

$$E_{wk\,1} = \frac{\frac{S_k}{K_k}}{\frac{S_z}{K_z}}$$

$$E_{wk\,2} = \frac{\frac{S_k - K_k}{n_k}}{\frac{S_z - K_z}{\sum_{i=1}^{m} n_i}}$$

gdzie:
E_{wk1} E_{wk2} – wskaźniki ekonomicznej efektywności wynikowej danej *i*-tej jednostki biznesowej,
S_k – wartość sprzedaży danej *i*-tej jednostki biznesowej (zł),
K_k – koszty *i*-tej jednostki biznesowej (zł),
S_z – wartość sprzedaży firmy (zł),
K_z – koszty firmy (zł),
n_k – liczba pracowników danej jednostki biznesowej (etaty),
n_i – liczba pracowników w *i*-tej jednostce biznesowej (etaty),
m – liczba jednostek biznesowych (działalności podstawowej i pomocniczej).

Wskaźnik E_{wk1} preferuje jednostki o niskim technicznym uzbrojeniu pracy i pomija oszczędności materiałowe, ale może być stosowany dla potrzeb podziału

funduszu premiowego nawet wtedy, gdy niektóre jednostki biznesowe osiągają ujemny wynik na sprzedaży. Może więc być wykorzystany w warunkach, gdy obok centrów zysków funkcjonują także centra kosztów. Wymaga to jednak określonego algorytmu, gwarantującego partycypację w funduszu premiowym wszystkich jednostek organizacyjnych, uwzględniającego wielkość zatrudnienia w poszczególnych jednostkach. W celu ograniczenia zbyt radykalnego różnicowania premii indywidualnych, zaleca się uwzględnić oprócz wskaźników efektywności także normatywną wielkość zatrudnienia. Drugi ze wskaźników, a mianowicie wskaźnik E_{wk2}, preferuje podmioty o dużej rentowności i może być stosowany w sytuacji, gdy wszystkie jednostki biznesowe uzyskują dodatni wynik finansowy. Algorytm podziału funduszu premiowego opiera się wówczas na zasadzie analizy strukturalnej obliczonych wskaźników E_{wk2}, powodując duże zróżnicowanie w poziomie premii indywidualnej [Czekaj, 2013, s. 252].

Proponowany system premiowania współzależnego przewiduje mechanizm ekonomicznej integracji pracowników wszystkich sfer działalności poprzez uzależnienie wysokości funduszu premiowego dla pracowników komórek organizacyjnych „zarządu” od średniej arytmetycznej ekonomicznej efektywności wynikowej jednostek biznesowych, traktowanej jako wskaźnik efektywności funkcjonowania sfery administracyjno-zarządczej. Wskaźnik ten oblicza się według poniższej formuły:

$$E_{wka1} = \frac{\sum_{i=1}^{m} E_{wk1i}}{m}$$

gdzie:
E_{wka1} – wskaźnik efektywności sfery administracyjno-zarządczej,
E_{wk1i} – wskaźnik efektywności wynikowej i-tej jednostki biznesowej,
m – liczba jednostek biznesowych.

Obliczenie funduszu premiowego dla poszczególnych jednostek organizacyjnych następuje według zaprezentowanych poniżej uogólnionych formuł udziałowych:

a) dla jednostek biznesowych

$$FP_{mi} = GFP * \frac{E_{wki}}{\sum_{i=1}^{m} (E_{wki}) + E_{wka}}$$

b) dla komórek organizacyjnych sfery administracyjno-zarządczej

$$FP_{ka} = GFP * \frac{E_{wka}}{\sum_{i=1}^{m} (E_{wki}) + E_{wka}}$$

gdzie:
FP_{mi} – fundusz premiowy danej jednostki biznesowej,
FP_{ka} – fundusz premiowy sfery administracyjno-zarządczej,
GFP – globalny fundusz premiowy przedsiębiorstwa,
E_{wki} – wskaźnik efektywności wynikowej i-tej jednostki biznesowej,
E_{wka} – wskaźnik efektywności sfery administracyjno-zarządczej.

Obliczone fundusze premiowe podlegają podziałowi pomiędzy pracowników danej jednostki organizacyjnej zgodnie z metodą premiowania ilościowo-jakościowego i modelem współzależnego premiowania kierownictwa [Czekaj, Ziębicki, 2008, s. 559–571; Czekaj, 2013, 253–254]. Ilustracją wyników dekompozycji globalnego funduszu premiowego na poszczególne jednostki organizacyjne według zaprezentowanych formuł: pierwszej opartej na wskaźniku efektywności wynikowej E_{wk1} i drugiej bazującej na wskaźniku efektywności wynikowej E_{wk2} są dane zawarte w poniższych tabelach (tabele 3 i 4).

Tabela 3. Wyniki dekompozycji miesięcznego funduszu premiowego przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego według wskaźnika efektywności wynikowej E_{wk1}

Treść	**Firma**	**Jedn. A**	**Jedn. B**	**Jedn. C**	**Jedn. D**	**Adm.-zarząd.**
Przychody (w zł)	3 063 023	1 323 768	979 864	372 855	386 536	x
Koszty (w zł)	2 732 198	941 457	842 521	322 495	376 536	249 188
Wskaźnik efektywności E_{wk1}	1,12	1,41	1,16	1,16	1,03	1,19
Wskaźnik struktury	1,0000	0,2369	0,1959	0,1948	0,1729	0,2001
Fundusz premiowy (w zł)	66 150	15 669	12 960	12 884	11 440	13 239
Zatrudnienie etat	291	78	55	70	42	46
Średnia premia (w zł)	227	201	236	184	272	288

Źródło: Czekaj [2013, s. 256].

Tabela 4. Wyniki dekompozycji miesięcznego funduszu premiowego przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego według wskaźnika efektywności wynikowej E_{wk2}

Treść	Firma	Jedn. A	Jedn. B	Jedn. C	Jedn. D	Adm-zarząd.
Przychody (w zł)	3 063 023	1 323 768	979 864	372 855	386 536	x
Koszty (w zł)	2 732 198	941 457	842 521	322 495	3765 36	249188
Wskaźnik efektywności E_{wk2}	1,12	4,31	2,20	0,63	0,21	1,84
Wskaźnik struktury	1,0000	0,4691	0,239	0,0689	0,0228	0,1999
Fundusz premiowy (w zł)	66 150	31 030	15 809	4 555	1 507	13225
Zatrudnienie etat	291	78	55	70	42	46
Średnia premia (w zł)	227	398	287	65	36	288

Źródło: Czekaj [2013, s. 256].

Analiza porównawcza wskaźników efektywności wynikowej obliczonych funduszy premiowych i średniej premii pracowników poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego ukazuje zróżnicowany potencjał motywacyjny zastosowanych formuł. Potwierdza zasadność ich ewolucyjnego wdrażania i komunikowania pracownikom relacji pomiędzy globalną i lokalną efektywnością ekonomiczną a funduszem premiowym i premią indywidualną w jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Doskonalenie systemów premiowych to niezwykle interesujący i ciągle aktualny problem. Przedstawiony w opracowaniu system premiowania A. Rotherta i jego rozwinięcie w model zintegrowanego premiowania współzależnego wskazują, że projektowanie skutecznych metod motywacji ekonomicznej pracowników powinno opierać się na analizie i syntezie klasycznych systemów płac oraz innowacyjnej ich integracji ze współczesnymi koncepcjami zarządzania. Wiele form i modeli wynagrodzeń powstałych w klasycznej szkole naukowego zarządzania, takich między innymi jak oryginalny system premiowania mistrzów, może być niezwykle przydatnych także dzisiaj. Na ich fundamencie można tworzyć nowe, innowacyjne rozwiązania, uwzględniając wymogi współczesnych organizacji gospodarczych i nowoczesne koncepcje zarządzania.

Bibliografia

Bieńkowski S. (1938), *Płace premiowe zależne od jakości*, „Przegląd Organizacji", nr 6.

Borkowska S. (2004), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.

Czekaj J. (2007a), *Klasyczne i współczesne systemy wynagrodzeń pracowników sfery wytwórczej* [w:] Czekaj J. (red.), *Tradycja i współczesność w metodologicznym nurcie zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

Czekaj J. (2007b), *Wybrane modele premiowania we współczesnej organizacji gospodarczej* [w:] A. Potocki (red.), *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach,* Difin, Warszawa.

Czekaj J. (2009), *Metoda dekompozycji funduszu premiowego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 811.

Czekaj J. (2012), *Rozwój systemów premiowania w klasycznej szkole zarządzania* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, WNT, Warszawa.

Czekaj J., Ziębicki B. (2008), *Modele dekompozycji funduszu premiowego w warunkach centrów zysków i kosztów* [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, PWSZ w Tarnobrzegu.

Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981.

Hauswald E. (1935), *Organizacja i zarząd*, Politechnika Lwowska.

Hermaniuk J., Kamycki J. (1984), *Informatyczny system zespołowego motywowania pracowników – zarys koncepcji* [w:] *Problemy zatrudnienia i płac w warunkach reformy gospodarczej*, Materiały z Konferencji Naukowej, TNOiK – UMSC Filia Rzeszów.

Kurnal J. (1972), (red.), *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*, PWE, Warszawa.

Manikowski R. (2016), *Projektowanie systemów premiowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Martyniak Z. (2002), *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w*., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Mayre L. (1949), *System ustalania wydajności „Bedaux",* „Hutnik", nr 5.

Rothert A. (1933), *Wydajność pracy, zmęczenie i wynagrodzenie*, „Przegląd Techniczny", nr 14.

Taylor F. W. (1947), *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, wyd. 2, Spółdzielnia Wydawnicza Wiedza, Poznań.

Grzegorz Maciejewski
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Badania empiryczne w rozwiązywaniu problemów współczesnego zarządzania organizacjami

Empirical research into solving problems of contemporary organizations management

Człowiek na każdym polu może dokonać znacznie więcej,
jeżeli mu przyświeca wyraźnie wytknięty cel.
Aleksander Rothert

Streszczenie: Celem pracy jest przedstawienie miejsca i znaczenia badań empirycznych w rozwiązywaniu problemów współczesnego zarządzania organizacjami, tak na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym oraz funkcjonalnym. W pierwszej części pracy ukazane zostało miejsce badań empirycznych w metodyce nauk o zarządzaniu i jakości. W drugiej – podkreślona została rola, jaką odgrywają one w procesie podejmowania decyzji menedżerskich. W trzeciej części wskazano obszary praktycznych zastosowań metod, technik i narzędzi badań empirycznych w rozwiązywaniu problemów związanych z zarządzaniem współczesnymi organizacjami.
Słowa kluczowe: badania empiryczne, badania marketingowe, badania rynku, metody i techniki badawcze, metodyka badań pierwotnych

Abstract: The aim of the work is to present the place and importance of empirical research in solving problems of contemporary organizations management at the strategic, operational, and functional levels. The first part of the work presents the place of empirical research in the methodology of management and quality sciences. In the second, the role they play in the process of making managerial decisions was emphasized. The last, third part indicates the areas of practical applications of methods, techniques and tools of empirical research in solving problems related to the management of contemporary organizations.
Keywords: empirical research, market research, marketing research, primary research methodology, research methods and techniques

Wprowadzenie

Do rozwiązywania problemów zarządzania współczesnymi organizacjami nie wystarczają twarde mierniki, informujące o takim, a nie innym stanie rzeczy, czy prognozy oparte na ekonometrycznych modelach. Zwłaszcza w relacjach B2B czy B2C, przy rosnącym znaczeniu koncepcji Customer Centric [Maciejewski, 2012, s. 40–41] czy Customer Engagement [Kucia, 2019, s. 40–55; Maciejewski, Krowicki, 2021, s. 81–100], konieczne staje się wchodzenie w interakcje z różnymi grupami interesariuszy, w tym z kooperantami, a przede wszystkim z klientami. Coraz częściej tylko bezpośrednie dotarcie do tych podmiotów pozwala pozyskać wiedzę umożliwiającą organizacji rozwiązanie sygnalizowanego przez wskaźniki i współczynniki problemu. Stwierdzenie to stanowić może tezę niniejszej pracy.

Praca ma charakter teoretycznych rozważań, których celem jest przedstawienie refleksji autora na temat metod badań empirycznych mogących znaleźć zastosowanie w naukach o zarządzaniu i jakości oraz jego doświadczeń badawczych w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych osób zarządzających organizacjami na poziomie strategicznym, organizacyjnym czy funkcjonalnym. Podstawy źródłowe pracy stanowi literatura przedmiotu dotycząca metodologii i metodyki badań naukowych w dziedzinie nauk społecznych oraz 25-letnie doświadczenie autora w prowadzeniu badań na zlecenie różnych organizacji (przedsiębiorstw, instytucji, jednostek samorządowych) w ramach pracy w Centrum Badań i Rozwoju, a także w kierowanej przez siebie Katedrze Rynku i Konsumpcji Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Rozważania prowadzone będą przy wykorzystaniu metod wnioskowania logicznego, krytycznej analizy literatury oraz wniosków płynących ze zrealizowanych projektów badawczych.

Praca kierowana jest do osób prowadzących na co dzień badania naukowe, jak i praktyków zarządzania poszukujących trafnych i rzetelnych metod rozwiązywania ich problemów decyzyjnych.

Miejsce badań empirycznych w metodologii nauk o zarządzaniu i jakości

Aby ukazać miejsce badań empirycznych i wykorzystywanych w nich metod badawczych w metodologii nauk o zarządzaniu i jakości, w pierwszej kolejności należy odnieść się do samego podziału nauki. Z punktu widzenia tematu podjętych rozważań najbardziej właściwe będzie tu kryterium metod uzasadniania twierdzeń i budowania teorii naukowych. Kryterium to pozwala podzielić naukę na nauki formalne i empiryczne [Nowak, 2008, s. 20]. Wyodrębniając nauki formalne i empiryczne, jak podkreśla Apanowicz, uwzględnione zostały różnice w przedmiocie badań, jak i w metodzie, a także w rodzaju formułowania twierdzeń oraz sposobie uzasadniania twierdzeń pierwotnych i pochodnych [Apanowicz, 2002, s. 14].

Nauki formalne opierają się na metodologii nauk dedukcyjnych, czyli na dedukcji (synteza → analiza → ocena), a sposób wnioskowania opiera się na przechodzeniu badacza od ogółu do szczegółu. Podstawowe pytanie w naukach formalnych brzmi: Jak by było, gdyby? Nauki formalne określa się zatem często mianem nauk racjonalnych, dedukcyjnych, matematycznych czy teoretycznych. Natomiast nauki empiryczne opierają się na metodologii nauk indukcyjnych, czyli na indukcji (analiza → synteza → ocena), wspieranej eksperymentem i/lub obserwacją. Sposób wnioskowania badacza opiera się tu na przechodzeniu od szczegółu do ogółu. Podstawowe pytania w naukach empirycznych to pytania o fakty: Jak jest? Pytania o cechy: Jakie to jest? Pytania o przyczyny: Co od czego zależy? Jak zależy? [Apanowicz, 2000, s. 22–27]. Nauki empiryczne określa się mianem nauk indukcyjnych, nauk realnych czy nauk stosowanych (praktycznych). Do nauk empirycznych zaliczane są wszystkie nauki społeczne, w tym oczywiście nauki o zarządzaniu i jakości [Dz. U., 2018].

Każdy problem badawczy oprócz przyjęcia odpowiedniej metodologii badań na poziomie filozofii nauki (poziom I), wymaga również wyboru odpowiedniej metody ogólnej i metod szczegółowych (poziom II) oraz technik i procedur badawczych (poziom III), które z nich wynikają [Jagoda, Lichtarski, 2003, s. 3; Lisiński, Szarucki, 2020, s. 53–56]. Mając na uwadze specyfikę nauk o zarządzaniu i jakości, jej nader praktyczny charakter, przyjmuje się, że w rozwiązywaniu problemów tej dyscypliny najwłaściwsze jest wykorzystywanie takich metod ogólnych, jak: indukcja, metoda hipotetyczno-dedukcyjna, dedukcja oraz abdukcja (tab. 1).

W naukach o zarządzaniu i jakości dąży się do sformułowania praw empirycznych, których celem jest stwierdzenie prawdopodobieństwa zdarzeń. Wiąże się z tym bardzo często konieczność przeprowadzenia badania empirycznego [Lisiński, 2017, s. 3–20], które powinno dostarczać statystycznego obrazu badanej rzeczywistości w oparciu o kontakt badacza z podmiotem i/lub przedmiotem badania. Badacz powinien mieć możliwość poznania otaczającej go rzeczywistości poprzez doświadczenia zmysłowe, zewnętrzne lub wewnętrzne. Z tego powodu proces badawczy wymaga w większości przypadków stosowania przede wszystkim metody redukcyjnej, takiej jak metoda indukcji, która przeprowadzana jest na podstawie zrealizowanych pomiarów. Prawidłowo zorganizowany i przeprowadzony pomiar daje podstawę do potwierdzenia postawionych hipotez badawczych poprzez ich weryfikację lub konfirmację [Rószkiewicz i in., 2013, s. 7–9].

Tabela 1. Metody ogólne możliwe do zastosowania w naukach o zarządzaniu i jakości

Metoda indukcji	**Metoda hipotetyczno-dedukcyjna**	**Metoda dedukcji**	**Metoda abdukcji**
Najstarsza z metod redukcyjnych i podstawowa metoda rozwiązywania problemów naukowych, mimo iż analizując definicje indukcji, nawet przy prawdziwości przesłanek nie ma gwarancji prawdziwości wyprowadzonych wniosków. Znane są trzy postacie tej metody: indukcja zupełna, indukcja niezupełna i indukcja eliminacyjna.	Inaczej nazywana jest metodą nauk empirycznych. Odwołuje się do faktów. Wykorzystując tę metodę, uzyskuje się twierdzenia tylko w pewnym stopniu prawdopodobne. Mają one charakter hipotetyczny, bo tylko w pewnym zakresie znajdują potwierdzenie w zebranych faktach i zdarzeniach.	Inaczej nazywana jest metodą nauk formalnych, metodą sformalizowaną lub aksjomatyczno-dedukcyjną. Nie odwołuje się do faktów empirycznych, ale opiera się na faktach logicznych. Jest procesem rozumowania, którego istota polega na przechodzeniu od ogółu do szczegółu. Metody te są niezawodne w tym sensie, że prawdziwość przesłanek pociąga za sobą prawdziwość wniosków.	Stosowana w procesach heurystycznych, zwłaszcza podczas formułowania i weryfikacji hipotez. Niewątpliwie silną stroną metody abdukcji jest kreatywność, słabą zaś jej zawodność – sprowadzana niemal do zgadywania rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Such i Szcześniak [1999, s. 11]; Apanowicz [2002, s. 25]; Karpiński i Kojkoł [2002, s. 303]; Hajduk [2012, s. 74–75], Lisiński [2016, s. 12–13]; Lisiński i Szarucki [2020, s. 99–103].

Aby dokonywać prawidłowych pomiarów w trakcie badań empirycznych, konieczne jest także dokonanie wyboru szczegółowych metod badawczych oraz technik i procedur badawczych, które z nich wynikają (wspomniany wcześniej II i III poziom rozwiązania problemu badawczego). Przy podejmowaniu decyzji, posłużyć się tu można m.in. podziałem i opisem metod badawczych przywoływanego już wcześniej Apanowicza, który zaprezentowano w tab. 2, a następnie krótko scharakteryzowano pod kątem ich przydatności w badaniach empirycznych [Apanowicz, 2002, s. 61–80].

Tabela 2. Metody szczegółowe badań naukowych możliwe do zastosowania w naukach o zarządzaniu i jakości oraz ich przydatność w badaniach empirycznych

Metoda badań	Przydatność w badaniach empirycznych
Metoda statystyczna	w pełni
Metoda sondażu diagnostycznego	w pełni
Metoda monograficzna	w pełni
Metoda indywidualnych przypadków	w pełni
Metoda heurystyczna (twórczego myślenia)	w pełni
Metoda projekcyjna/techniki projekcyjne	w pełni
Metoda obserwacyjna	w pełni
Metoda eksperymentalna	w pełni
Metoda symulacji komputerowej	częściowo
Metoda badania dokumentów	znikoma / nie stosuje się
Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa (źródeł)	znikoma / nie stosuje się
Metoda analizy i konstrukcji logicznej	znikoma / nie stosuje się

Źródło: opracowanie własne na podstawie Apanowicz [2002, s. 61].

W pierwszej kolejności należy tu wskazać na metodą statystyczną, która wykorzystywana jest do gromadzenia oraz porządkowania informacji i danych dotyczących danego zjawiska, procesu lub systemu. Polega ona na formułowaniu wniosków na podstawie konkretnie wyodrębnionych cech zbiorów elementów statystycznych. Można dzięki niej, na podstawie badania cech ograniczonej, ale

reprezentatywnej próby, wyciągać wnioski o cechach całej zbiorowości. Metoda ta może występować w ujęciu jakościowym lub ilościowym, które nie są wobec siebie konkurencyjne, ale wzajemnie się uzupełniają.

Zbliżona do metody statystycznej jest metoda sondażu diagnostycznego. Polega ona na statystycznym sposobie zbierania faktów i danych o zjawiskach strukturalnych i funkcjonalnych oraz o dynamice ich rozwoju. Dzięki zgromadzonym danym można ustalić ich zasięg, zakres, poziom i intensywność. W rezultacie pozwala to na ocenę przyczyn i następstw tych zjawisk, prowadząc do znalezienia rozwiązania badanego problemu. Jest to obecnie najpowszechniej stosowana metoda badań empirycznych, nie tylko w naukach o zarządzaniu i jakości, ale i w innych dyscyplinach nauk społecznych, np. w socjologii czy ekonomii i finansach.

W sytuacji, gdy metody statystyczne nie mogą być z różnych powodów zastosowane, badacz posłużyć się może metodą heurystyczną. Polega ona na znajdowaniu nieznanych dotąd rozwiązań – poprzez ujawnianie nowych faktów i związków zachodzących między nimi w rzeczywistości. Pozwala na podjęcie najbardziej odpowiedniej decyzji w nietypowej sytuacji, wymagającej zbadania dostępnych informacji. Służy do osiągnięcia danego wyniku i jest przekształcana do fazy, w której powstaje rozwiązanie. Do metod heurystycznych zalicza się między innymi burzę mózgów, metodę delficką, metodę „za i przeciw", metodę ocen ekspertów. Część badaczy przy metodach heurystycznych wymienia także techniki projekcyjne, inni zaś techniki te podnoszą do miana osobnej metody. Techniki projekcyjne mają na celu zbadanie tego, co nie jest uświadomione i zostało sprowadzone do podświadomości [Kędzior (red.), 2005, s. 102]. Powszechnie wykorzystywane są w psychologii oraz psychiatrii, a w naukach o zarządzaniu i jakości – w badaniach marketingowych.

Dwie kolejne metody, które można w pełni wykorzystać w badaniach empirycznych, to metoda monograficzna oraz metoda indywidualnych przypadków. Pierwsza polega na szczegółowo przeprowadzonej analizie konkretnego przypadku, innymi słowy jednostki statystycznej (instytucja, przedsiębiorstwo, departament, grupa społeczna), czyli ściśle określonej zbiorowości lub populacji. Bada przede wszystkim cechy i elementy jakościowe określonej struktury, systemu lub procesu oraz określa ich charakter, wielkość, charakteryzuje ich funkcjonowanie i rozwój. Druga metoda polega na badaniu konkretnych, wyodrębnionych zdarzeń i osób. Można nią badać konkretnego człowieka, wydarzenia, zjawiska lub proces z nim związany. Zazwyczaj badane są nietypowe, nieracjonalne przypadki, odbiegające od powszechnie uznanych norm postępowania w danej strukturze organizacyjnej lub środowisku społecznym. Metody te są do siebie dość podobne, przez co niektórzy badacze określają je jako metodę studium przypadku (*case studies*) [Czakon (red.), 2015, s. 189–210].

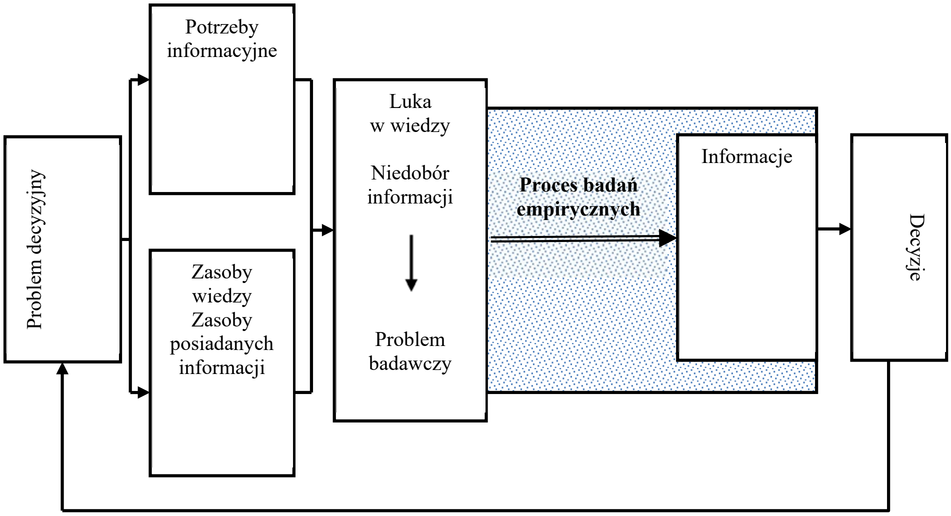
Wśród metod o wysokiej przydatności w badaniach empirycznych wymienić należy także obserwację i eksperyment. Obserwacja (metoda obserwacyjna) polega na rejestracji określonych faktów i ujmowaniu ich we wzajemnych związkach i zależnościach. Zgromadzone dane poddawane są interpretacji jako zjawiska oddziałujące na elementy i procesy danego systemu, czy też określonej struktury organizacyjnej. Obserwacja pozwala na zawężenie problematyki w danym problemie badawczym. Jest to proces ciągły i celowy. Eksperyment z kolei (metoda eksperymentalna) polega na celowym wprowadzeniu do procesu badawczego czynnika eksperymentalnego oraz obserwowaniu zmian, jakie powstaną pod jego wpływem. Zmiany te stanowią zmienne zależne od zmiennej eksperymentalnej. W eksperymencie ważne jest, aby przede wszystkim wybrać odpowiedni czynnik eksperymentalny, ustalić prawdopodobny kierunek zmian, zweryfikować hipotezę roboczą, obserwować i rejestrować zmienne zależne.

Na koniec warto wspomnieć o metodzie symulacji komputerowej. Mimo że część badaczy nie uznaje jej za metodę empiryczną, w niektórych przypadkach pozwala rzucić większe światło na badaną kwestię. Polega ona bowiem na badaniu modelu (matematycznego lub algorytmu) danego procesu, zjawiska, systemu lub urządzenia oraz identyfikacji parametrów tego modelu. Gdy model jest już znany, konstruuje się program symulacji komputerowej oraz dane wejściowe. Metodę tę wykorzystuje się w przypadkach, gdy badania procesu rzeczywistego są zbyt kosztowne, badania potrzebują długiego czasu oczekiwania na wynik lub gdy przedmiot badań realnie nie istnieje, jest w fazie opracowywania, a prognoza jest w danym momencie terminowo konieczna.

Znaczenie badań empirycznych w procesie podejmowania decyzji menedżerskich

Badania empiryczne, należące do badań stosowanych [Lisiński, Szarucki, 2020, s. 124], są nie tylko jednym ze sposobów rozwiązywania problemów naukowych, ale stanowią także integralny element działalności gospodarczej, opartej na prawach wolnego rynku. Badania empiryczne są niezbędne każdemu podmiotowi rynku, chcącemu skutecznie konkurować w ramach swojej dotychczasowej domeny i prowadzić eksplorację możliwych obszarów dywersyfikacji. Skuteczność i przydatność badań empirycznych ujawnia się w trakcie procesu decyzyjnego menedżera. Celem badań empirycznych w tym przypadku jest bowiem dostarczenie decydentowi informacji niezbędnych w procesie podejmowania decyzji (rys. 1).

Rysunek 1. Badania empiryczne w procesie podejmowania decyzji menedżerskich



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kędzior (red.) [2005, s. 23].

Menedżer, rozwiązując określony problem decyzyjny, wykorzystuje posiadane zasoby wiedzy własnej (kapitał intelektualny tworzony przez jego wiedzę i doświadczenie) i obcej (dostępne wewnętrzne i zewnętrzne zasoby informacji). W sytuacji, gdy posiadane informacje są niewystarczające (luka/niedobór informacji), powstaje problem pozyskania brakujących informacji. W tym celu uruchomiony zostaje proces badawczy, którego celem jest gromadzenie, analiza i interpretacja informacji na potrzeby podejmowanej decyzji.

Badania empiryczne oparte na dobrych podstawach informacyjnych, poprawnie zastosowanej procedurze metodycznej oraz wiedzy i umiejętności wykonawcy badania, stanowią dla menedżera znaczącą pomoc, mierzoną wzrostem zyskowności podejmowanych posunięć, poprawą skuteczności działań zarządczych, polepszeniem wizerunku organizacji czy wzrostem jej wartości. Pomocne są bowiem w wykrywaniu związków, przyczyn i prawidłowości występujących zjawisk i procesów rynkowych; w analizach porównawczych stwierdzonych stanów rzeczy z założeniami i z przebiegiem tychże zjawisk i procesów w poprzednich okresach, czy w innych warunkach, a także w formułowaniu wniosków do dalszych działań organizacji. Badania empiryczne dostarczają informacji o zjawiskach rynkowych oraz ich związkach wewnętrznych i zewnętrznych. Sygnalizują potrzebę określonych decyzji, są jedną z podstaw decyzyjnych oraz jednym z elementów oceny zamierzonych i niezamierzonych skutków decyzji. W praktyce gospodarczej przyjmują one najczęściej formę badań rynku [Kędzior (red.), 2005] i badań marketingowych

[Mazurek-Łopacińska (red.), 2016] opartych na metodzie sondażu diagnostycznego, wspieranych metodą obserwacyjną, eksperymentami [Czakon, 2009, s. 13–19], metodami heurystycznymi [Piech, 2003, s. 83–98] czy technikami projekcyjnymi.

Obszary praktycznych zastosowań badań empirycznych w rozwiązywaniu problemów związanych z zarządzaniem współczesnymi organizacjami

W przypadku badań typu ilościowego, gdy celem jest przede wszystkim ustalenie faktów, wykorzystuje się metody oraz standaryzowane techniki i narzędzia badawcze pozwalające na dokonywanie obiektywnych pomiarów na dużych, reprezentatywnych próbach (tab. 3). Dominuje tutaj podejście pozytywistyczne (*etic*), a wyniki uogólnia się na całą badaną populację. Najczęściej wykorzystywanymi metodami w tym przypadku są wywiad i ankieta, technikami zaś wywiad bezpośredni i ankieta rozdawana. W sytuacji pandemii COVID-19 w prowadzeniu badań ilościowych na znaczeniu zyskały techniki i narzędzia wykorzystujące środowisko wirtualne [PTBRiO, 2020, s. 30]. Szczególnie często wykorzystywana jest obecnie ankieta internetowa, zamieszczana w formie elektronicznego kwestionariusza na platformach badawczych znajdujących się na stronach www uczelni, agencji badawczych czy samych przedsiębiorstw. Rośnie także liczba badań, w których stosowane są techniki wywiadu na odległość, takie jak wywiady telefoniczne (CATI) i wywiady wspomagane stroną www (CAWI), często utożsamiane z ankietą www.

Z kolei w przypadku badań typu jakościowego, gdzie przede wszystkim próbuje się zrozumieć zachowania jednostki, zjawiska i procesy, stosuje się metody i techniki pozwalające nawiązać głębszy kontakt z badanym. Dominuje tutaj podejście interpretacyjne (*emic*), a zamiast próby dotarcia do obiektywnej prawdy, badacz stara się odtworzyć subiektywną rzeczywistość, opisywaną przez respondenta. Najczęściej wykorzystywanymi w tym przypadku metodami są wywiad (IDI, FGI) wspierany technikami projekcyjnymi, obserwacje, eksperymenty oraz metody heurystyczne (szczególnie ocena ekspertów). Szybki rozwój różnego rodzaju komunikatorów i platform komunikacji internetowej skutkuje także implementowaniem do sieci technik umożliwiających prowadzenie badań jakościowych. Coraz częściej w Internecie prowadzone są indywidualne wywiady pogłębione (IDI), a także diady, triady, będące odmianami zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), prowadzonych w grupach 2- i 3-osobowych [Maciejewski, 2020, s. 46–54]. Internet stał się również miejscem prowadzenia obserwacji, a także netnografii, będącej wirtualną formą etnografii [Jemielniak, 2013, s. 98].

Tabela 3. Metody i techniki możliwe do stosowania w rozwiązywaniu problemów badaczy i praktyków zarządzania

Metody	**Techniki**	**Narzędzia pomiarowe**	**Typ badań**
Ankietowa	ogólnodostępna, rozdawana, pocztowa, prasowa, audytoryjna, opakowaniowa, internetowa (e-mailowa, www)	kwestionariusz ankietowy (papierowy, elektroniczny)	badania ilościowe
Wywiadu	wywiady bezpośrednie (PAPI – Paper Assisted Personal Interview, CAPI – Computer Assisted Personal Interview, CAWI – Computer Assisted Web Interview); wywiad telefoniczny (CATI – Computer Assisted Telephone Interview)	kwestionariusz wywiadu (papierowy, elektroniczny)	
	pogłębiony (IDI – Individual in-Depth Interview)	lista wątków tematycznych	badania jakościowe
	zogniskowany (FGI – Focus Group Interview)	scenariusz wywiadu, instrukcja, kamera, dyktafon	
Obserwacji	jawna/ukryta bezpośrednia/pośrednia uczestnicząca/nieuczestnicząca kontrolowana/niekontrolowana	arkusz obserwacji, dziennik obserwacji, kamera, dyktafon	
Eksperymentu	rynkowy (terenowy) sztuczny (laboratoryjny)		
Projekcyjne	Indywidualne: test skojarzeń słownych, test uzupełnienia zdań, test rysunkowy, test wyobrażeniowy, personifikacja, animalizacja, technika zwierciadła Grupowe: kolaż, psychodrama	karty odpowiedzi, arkusze, testy, zdjęcia, rysunki	
Heurystyczne	ocen ekspertów, delficka	kwestionariusz	
	burzy mózgów	scenariusz	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kędzior (red.) [2005, s. 85–109]; Kędzior i Karcz [2007, s. 108–128]; Jaciow i Maciejewski (red.) [2007, s. 57–99]; Czakon (red.) [2015, s. 167–242]; Mazurek-Łopacińska (red.) [2016, s. 127–264], Szczepańska-Woszczyna [2020, s. 141–143].

Próbując pokrótce usystematyzować obszary wykorzystania badań empirycznych w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych organizacji, wskazać można kilka grup problemów, zgłaszanych przez różnego rodzaju podmioty rynku. Począwszy od przedsiębiorstw produkcyjnych, wydobywczych, poprzez firmy usługowe, instytucje finansowe, a skończywszy na instytucjach państwowych i samorządowych – wszędzie tam w rozwiązaniu problemów zarządczych okazały się przydatne badania empiryczne (tab. 4).

Tabela 4. Przykłady praktycznych zastosowań badań empirycznych w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych organizacji

Problem decyzyjny	Cel badania	Podmiot zlecający badanie
Zwiększenie sprzedaży usług	Rozpoznanie opinii widzów na temat funkcjonowania teatru oraz identyfikacja ich zachowań informacyjnych	Teatr Rozrywki w Chorzowie
Wprowadzenie na rynek nowych produktów	Znajomość gotowych przetworów, mrożonek owocowo-warzywnych oraz sposobów ich wykorzystania w domowej kuchni	HORTINO ZPOW Leżajsk Spółka z o.o.
Określenie kierunków ekspansji geograficznej	Diagnoza potencjału gospodarczego regionów	ING Bank Śląski SA
	Analiza strategiczna na potrzeby wskazania opcji strategicznych dla spółki w sferze sprzedaży węgla kamiennego	Węglokoks SA
Prawa pozycji konkurencyjnej	Analiza konkurencji na rynku frezów tarczowo-piłkowych	FPiN Wapienica Sp. z o.o.
Zmniejszenie fluktuacji pracowników	Określenie przyczyn fluktuacji instytucji finansowych	GBG SA
Wybór logotypu i opakowania produktu	Testowanie opakowań naturalnej wody mineralnej	Jurajska SA
	Porównanie opakowania cukierków Fruit na tle konkurencji	Wawel SA
Dostosowanie działań marketingowych do potrzeb i preferencji klientów	Konfrontacja celów strategii marketingowej przedsiębiorstwa z rzeczywistymi potrzebami i preferencjami klientów	MOKATE SA
Znalezienie skutecznych kanałów komunikacji z klientem	Testowanie kampanii reklamowych produktów bankowych	GBG SA, BPH SA
Określenie kierunków dywersyfikacji działalności	Diagnoza regionalnego rynku samochodów osobowych	HAL-REK SA
Przeprowadzenie sukcesji w firmie rodzinnej	Identyfikacja modeli zarządzania firm rodzinnych z uwzględnieniem ich cyklu życia	Towarzystwo Inwestycyjne BTA Sp. z o.o.
Budowa parku wodnego	Potrzeby i preferencje mieszkańców w zakresie usług oferowanych w kompleksach sportowo-rekreacyjnych	UM Tarnowskie Góry, UM Bielsko-Biała, Gmina Ogrodzieniec, Gmina Starcza
Ograniczenie przestępczości i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu	Diagnoza problemów społecznych miasta	UM Będzin, Ruda Śląska, Świętochłowice, Katowice

Problem decyzyjny	Cel badania	Podmiot zlecający badanie
Aktywizacja zawodowa osób z terenów byłych PGR	Identyfikacja potrzeb szkoleniowych i doradczych byłych pracowników PGR	Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego SA w Olsztynie
Aktywizacja Polaków w zakresie uczestnictwa w kulturze	Uczestnictwo Polaków w kulturze	Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu

Źródło: własne doświadczenia badawcze.

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na problemy decyzyjne dotyczące rozwoju samej organizacji. Przykładem mogą być tu badania pozwalające na określenie kierunków ekspansji geograficznej organizacji (np. ING: otwieranie oddziałów w kolejnych regionach kraju, poza województwem śląskim, czy Węglokoks: wejście na krajowy rynek węgla opałowego) i badania pozwalające na określenie kierunków dywersyfikacji działalności (firma HAL-REK, zajmująca się rekultywacją hałd górniczych i jej zamiar wejścia na rynek nowych samochodów osobowych). Drugi ważny obszar zastosowań badań empirycznych to poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (np. Wapienica: analiza siły konkurencji i jej oferty rynkowej, Hortino: poprawa konkurencyjności poprzez poszerzenie oferty produktowej, firmy Jurajska i Wawel: odświeżenie i uatrakcyjnienie oferowanych dotychczas wyrobów). Zauważyć także należy wykorzystywanie badań empirycznych w takich obszarach jak: poszukiwanie skutecznych kanałów komunikacji przedsiębiorstwa z klientem (przykłady banków zamawiających badania na temat skuteczności ich kampanii reklamowych), dostosowanie działań marketingowych firmy do potrzeb i preferencji klientów (Mokate), jak i zmniejszenie fluktuacji pracowników (GBG) czy przeprowadzenie sukcesji właścicielskiej w firmie rodzinnej (BTA).

Mimo że przy rozważaniu problemów zarządzania organizacjami w pierwszej kolejności myśl biegnie w kierunku przedsiębiorstw, warto przytoczyć także przykłady zastosowania badań empirycznych w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych jednostek samorządowych, administracji państwowej czy instytucji kultury. W przypadku jednostek samorządowych przykładem może tu być budowa parku wodnego dla mieszkańców miasta (UM w Tarnowskich Górach) lub w celach pobudzenia ruchu turystycznego (UM w Bielsku-Białej, urzędy gmin w Ogrodzieńcu i Starczy), czy ograniczenie przestępczości i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu (UM w Będzinie, Rudzie Śląskiej, Świętochłowicach, Katowicach). W przypadku jednostek administracji państwowej – aktywizacja zawodowa osób z terenów byłych PGR (Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego), czy aktywizacja obywateli w obszarze odbioru kultury i sztuki (Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu). Z problemem pobudzenia aktywności ludności w obszarze kultury łączą się kwestie zarządzania instytucją kultury.

Przykładem mogą tu być badania zlecone przez Teatr Rozrywki w Chorzowie, których wyniki miały dać odpowiedź na pytania: jakim rodzajem repertuaru zainteresowany jest widz teatru, w jaki sposób chce być informowany o jego ofercie oraz co należy w pierwszej kolejności zrobić, by ułatwić mu korzystanie z przygotowanej dla niego oferty.

Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszej pracy rozważania nad miejscem i aplikacyjnością badań empirycznych w rozwiązywaniu problemów zarządczych różnego rodzaju organizacji stanowią zaledwie niewielki wycinek wiedzy na ten temat. Mimo to mogą, w przekonaniu autora, zainspirować wiele osób do wykorzystywania szerokiego instrumentarium badań empirycznych w rozwiązywaniu interesujących je problemów, tak na gruncie nauki, praktyki gospodarczej, jak i w obu tych przypadkach naraz.

Bibliografia

Apanowicz J. (2000), *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia.

Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, WSAiB, Gdynia.

Czakon W. (2009), *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", nr 9.

Czakon W. (red.), (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Hajduk Z. (2012), *Ogólna metodologia nauk*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin.

Jaciow M., Maciejewski G. (red.), (2013), *Jakościowe badania marketingowe w Internecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Jagoda H., Lichtarski J. (2003), *O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji", nr 1.

Jemielniak D. (2013), *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*, „Prakseologia", nr 154.

Karpiński A., Kojkoł J. (2002), *Filozofia. Zarys historii*, AMW, Gdynia.

Kędzior Z. (red.), (2005), *Badania rynku. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa.

Kędzior Z., Karcz K. (2007), *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa.

Kucia M. (2019), *Wykorzystanie zaangażowania klientów w działalności marketingowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Lisiński M. (2016), *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji", nr 4.

Lisiński M. (2017), *Problemy badawcze i metody ich rozwiązywania w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 8 (811).

Lisiński M., Szarucki M. (2020), *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i ja*kości, PWE, Warszawa.

Maciejewski G. (2012), *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*, „Konsumpcja i Rozwój", nr 2.

Maciejewski G. (2020), *Uwarunkowania kulturowe prowadzenia zogniskowanych wywiadów grupowych* [w:] K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska (red.), *Badania marketingowe wobec nowych trendów w otoczeniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Maciejewski G., Krowicki P. (2021), *Virtual Environment as a Space of Shopping Center Customer Engagement*, „Problemy Zarządzania. Management Issues", Vol. 19, No. 4(94).

Mazurek-Łopacińska K. (red.), (2016), *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, PWN, Warszawa.

Nowak S. (2008), *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.

Piech K. (2003), *Wprowadzenie do heurystyki*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów", z. 39.

Rocznik Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii, PTBRiO, Warszawa 2020, nr XXV.

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz. U. poz. 1818.

Rószkiewicz M., Parek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A. (2013), *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Such J., Szcześniak M. (1999), *Filozofia nauki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Szczepańska-Woszczyna K. (2020), *Management Theory, Innovation, and Organisation: A Model of Managerial Competencies*, Routledge.

Ada Dziopak-Strach
Akademia WSB

Grywalizacja narzędziem łączącym tradycję z nowoczesnością

Gamification as a tool that combines tradition with modernity

Streszczenie: Grywalizacja jest innowacją, będącą odpowiedzią na zmieniającą się rzeczywistość społeczną i zmiany pokoleniowe na rynku pracy. Analiza mechanizmów, na których bazuje grywalizacja, pozwala przypuszczać, że mają one charakter ponadczasowy i motywują ludzi do działania. Celem artykułu jest próba wskazania relacji zachodzących pomiędzy tradycją a współczesnością poprzez pokazanie sposobów i mechanizmów motywowania pracowników, które pomimo upływu lat pozostają niezmienne. W artykule skupiono się również na przedstawieniu grywalizacji jako jednego ze sposobów motywowania, wykorzystującego zarówno odwieczne ludzkie mechanizmy, jak i nowoczesną technologię. Na podstawie analizy literatury przedmiotu podjęto próbę przedstawienia grywalizacji jako zjawiska łączącego tradycję ze współczesnością.
Słowa kluczowe: grywalizacja, motywacja, nowoczesność, tradycja, zarządzanie zasobami ludzkimi

Abstract: Gamification is an innovation being an answer to the changing social reality and generational changes on the labour market. Analysis of the mechanisms on which gamification is based allows us to assume that they are timeless and motivate people to act. The aim of the article is an attempt to indicate the relationship between tradition and modernity by showing ways and mechanisms of motivating employees that remain unchanged despite the passage of years. The article also focuses on presenting gamification as one of the ways of motivating using both

age-old human mechanisms and modern technology. Based on the analysis of the literature on the subject, an attempt was made to present gamification as a phenomenon combining tradition with modernity.
Keywords: gamification, motivation, modernity, tradition, human resource management

Wprowadzenie

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi jest świadkiem wielu zmian zachodzących w społeczeństwie. Dynamiczny rozwój technologii, przenoszenie życia zawodowego do świata wirtualnego, zmiana znaczenia pracy zawodowej w systemie wartości człowieka, a co za tym idzie – zmiana motywacji do pracy, sprawiają, że zarządzanie zasobami ludzkimi staje przed coraz to nowymi wyzwaniami. Jednym z wyzwań niezmiennych pomimo upływu lat, obecnych zarówno w czasach współczesnych Aleksandrowi Rotherowi, jak i obecnie, jest motywowanie pracowników do pracy.

Celem artykułu jest próba wskazania relacji pomiędzy tradycją a współczesnością, poprzez pokazanie – wskazywanych w pracach jednego z wybitnych polskich klasyków nauk o zarządzaniu i jakości – sposobów i mechanizmów motywowania pracowników, które pomimo upływu lat pozostają niezmienne. Celem artykułu jest również przedstawienie grywalizacji jako jednego ze sposobów motywowania, wykorzystującego zarówno odwieczne ludzkie mechanizmy i pobudki, jak i nowoczesną technologię. W celu rozwiązania tego zadania badawczego wykorzystana zostanie analiza literatury przedmiotu.

Przedmiotem badania jest grywalizacja, rozumiana jako narzędzie łączące tradycję ze współczesnością, ze szczególnym uwzględnieniem dorobku A. Rotherta. Podjęty problem badawczy jest istotny, ponieważ dotychczas problematyka ta, zgodnie z wiedzą autorki, nie została zbadana w sposób przedstawiony w niniejszym artykule. Grywalizacja jest jednym z najnowszych trendów i wyzwań w naukach o zarządzaniu. Choć jej motywacyjna rola jest tematem licznych opracowań, to w literaturze przedmiotu brak jest opracowań rozpatrujących tę problematykę w kontekście dorobku naukowego A. Rotherta.

Analiza literatury przedmiotu oraz udział autorki w konferencjach poświęconych grywalizacji doprowadziły do powstania następującego pytania badawczego:
– W jaki sposób mechanizmy stosowane w grywalizacji mogą nawiązywać do dorobku naukowego A. Rotherta?

Analizie został poddany dorobek naukowy A. Rotherta oraz wybrana literatura przedmiotu poświęcona grywalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem

grywalizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Przeprowadzone badanie z pewnością wniosło nowe spojrzenie na grywalizację i poszerzyło wiedzę na temat tego zagadnienia.

Motywem przewodnim rozważań było stwierdzenie A. Rotherta: *Człowiek na każdym polu może dokonać znacznie więcej, jeżeli mu przyświeca wyraźnie wytknięty cel* [Rothert, 1921, s. 35].

Motywowanie pracowników do pracy

Powyższy cytat zawiera niezwykle istotne przesłanie: ludzie są zmotywowani do działania, jeśli przyświeca im konkretny cel. Cel jest motorem napędowym do pracy, motywacją do przezwyciężania trudności i zaangażowania się pomimo niepowodzeń.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji motywowania do pracy, które jest szczególnie istotne w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Według Pocztowskiego motywowanie jest procesem *świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy poprzez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokajanie potrzeb, jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji.* Znajomość mechanizmów motywowania to jeden z czynników sukcesu w zarządzaniu ludźmi [Pocztowski, 2018, s. 227, 232]. Borkowska podkreśla, że motywowanie do pracy, stanowiące jedną z głównych funkcji zarządzania, jest procesem polegającym na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywację do pracy. Istotne jest stworzenie pracownikowi środków oraz możliwości realizacji ich oczekiwań. Motywowanie jest kojarzeniem celów pracownika i organizacji [Borkowska, 2014, s. 333].

Motywowanie pracowników do wydajnej pracy, dzięki której organizacja osiąga przewagę konkurencyjną i oczekiwany zysk, od zawsze było obiektem zainteresowania właścicieli i pracodawców. Problematyka ta współistniała jednak z odwiecznym dążeniem pracowników do otrzymania wysokiego wynagrodzenia za wykonywaną pracę oraz próbą ograniczenia wysiłku w nią wkładanego. Można zatem stwierdzić, że od dawna występował swego rodzaju konflikt interesów pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Jak zauważył A. Rothert, robotnik będzie się starał wykonać pracę *z możliwie najmniejszym nakładem energii* lub będzie oczekiwał maksymalnie największego wynagrodzenia w zamian za wykonaną pracę, podczas gdy pracodawca będzie dążył do optymalizacji i redukcji lub minimalizacji kosztów związanych z wynagradzaniem pracowników. Jako remedium na rozbieżność celów pracodawcy i pracownika A. Rothert w swoich rozważaniach proponuje sięgnięcie po kilka sposobów „napędzania" pracownika do pracy, wśród których wymienia motywatory negatywne, takie jak nadzór

i groźby, oraz motywatory pozytywne, oparte między innymi na systemach płacowych zapewniających stałe podwyżki, udział w zyskach, awans, czy wreszcie nagrody [Rothert, 1921, s. 3–4].

Zarządzanie zasobami ludzkimi oraz funkcja działów personalnych uległy od czasów A. Rotherta rozwojowi i licznym przeobrażeniom. Odnosząc poruszaną przez A. Rotherta problematykę do wyzwań stojących przed współczesnymi działami personalnymi organizacji, można jednak stwierdzić, że pomimo upływu lat pozostaje ona aktualna. Rozważania w niniejszym artykule koncentrują się na roli i znaczeniu celu oraz nagrody w procesie motywowania pracowników do działania i realizacji celów pracodawcy.

Rozwój technologiczny a motywacja pracowników

Podczas gdy pewne motywatory i mechanizmy oddziałujące na ludzką psychikę pozostają niezmienne od lat, zmianie uległy narzędzia, za pomocą których organizacje motywują do działania swoich pracowników. Choć, jak zaznacza Masny, stwierdzenie, iż komputery zdominowały współczesny świat można uznać za truizm [Masny, 2019, s. 39], to nie ulega wątpliwości, że upowszechnienie urządzeń takich jak laptop, telefon komórkowy czy tablet, a także cyfryzacja, rozwój mediów społecznościowych, szybki rozwój elektroniki i oprogramowania oraz powszechny i stosunkowo mało kosztowny dostęp do Internetu, wpłynęły na wzrost roli systemów informatycznych w zarządzaniu [Chmielewski, Piotrowski, Ziółek, 2015, s. 28].

Trwający od wielu lat proces konsumeryzacji technologii umożliwia korzystanie z prostych w obsłudze komputerów, smartfonów i tabletów nie tylko w warunkach biznesowych, lecz także prywatnych – domowych. Popularność i powszechność korzystania z rozwiązań technologicznych na coraz większą skalę zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, związane są również z aktywnym uczestnictwem na rynku pracy przedstawicieli pokolenia Y (urodzeni w latach 1980–1994) oraz Z (urodzeni po 1995 roku)[1], nazywanych często dziećmi ery cyfrowej, dla których charakterystyczne jest swobodne poruszanie się w świecie wirtualnym oraz korzystanie z nowoczesnych urządzeń technologicznych [Paharia, 2014, s. 37–39; Sidor-Rządkowska, 2018, s. 88].

Wspomniane wyżej innowacyjność technologiczna i informatyczna dały możliwość rozwoju i upowszechnienia się grywalizacji.

[1] W literaturze przedmiotu można spotkać kilka dat przyjmowanych jako graniczne dla urodzenia przedstawicieli pokolenia Y oraz Z, por. Miś, 2017, s. 58–61.

Grywalizacja jako nowoczesne narzędzie stosowane w motywacji pracowników

Jednym z nowoczesnych rozwiązań stosowanych coraz częściej przez organizacje w celu motywowania pracowników jest grywalizacja, definiowana jako przeniesienie mechanizmów znanych z gier do świata rzeczywistego, by zmieniać ludzkie zachowania [Tkaczyk, 2012, s. 10] lub *wykorzystanie mechanizmów gier do realizacji prac w różnych obszarach operacyjnych* [Woźniak, 2015, s. 11]. W literaturze przedmiotu istnieją różne definicje tego pojęcia, jednak w większości z nich akcentowana jest funkcja motywacyjna grywalizacji, a ona sama jest określana mianem skutecznego motywatora [Kramarczyk, Osowiecka, 2015, s. 75]. Jej celem jest zmiana zachowań [Wrona, 2013, s. 25], jak również motywacja do zmiany percepcji [Shahri, 2014, s. 235] i motywacji psychologicznej do bardziej produktywnego zachowania [Liu, Wang, 2019]. Grywalizacja wykorzystuje pewne techniki psychologiczne, dzięki którym uczestnicy są bardziej zmotywowani i zaangażowani w realizację postawionego przed nimi celu [Witoszek, 2019, s. 36].

Obecnie zarządzanie zasobami ludzkimi korzysta z grywalizacji przede wszystkim w procesie doboru pracowników, szkolenia i rozwoju, czy motywowania pracowników do różnorodnych działań. W praktyce decyzja o skorzystaniu z grywalizacji poprzedzona jest analizą bieżącej sytuacji firmy i zdefiniowaniem ewentualnych obszarów do rozwoju lub poprawy. Najczęściej, ze względów technicznych, przygotowanie projektu zlecane jest zewnętrznym dostawcom, specjalizującym się w projektowaniu grywalizacji. Stworzenie zgrywalizowanego programu lub platformy wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu programowania i grafiki komputerowej. Zgrywalizowane projekty bazują na stałych mechanizmach grywalizacji, jednak najczęściej są personalizowane i dostosowane do specyfiki i potrzeb organizacji. W zależności od celów, które chce osiągnąć organizacja, projekt ten zawiera jednorazowe lub cykliczne wyzwania i zadania do wykonania przez pracowników, a także cele, które pracownik ma osiągnąć. Istotnym elementem jest też punktacja przydzielana za realizację zadań, rankingi będące dla uczestników informacją zwrotną o czynionych postępach i zajmowanym w klasyfikacji indywidualnej lub grupowej miejscu. Niezwykle ważne jest także przedstawienie katalogu nagród, które przysługują za realizację celów lub zgromadzenie odpowiedniej liczby punktów. Należy zaznaczyć, że wprowadzenie grywalizacji do organizacji jest zawsze związane z realizacją celów organizacyjnych. Przykładowo mogą to być działania edukacyjne, budujące świadomość pracowników w konkretnym obszarze, wzmacniające pewne pożądane nawyki lub wpływające na wzrost zysków organizacji (strony internetowe firmy Gamfi i Westhill).

Nie ulega wątpliwości, iż grywalizacja jest stosowana przez organizacje jako narzędzie zwiększające zaangażowanie pracowników w działania przez nie pożądane. Woźniak podkreśla, że posiada ona potencjał do usprawniania działań kadrowych. Przyjmuje się, że w polskich organizacjach prekursorem wykorzystania grywalizacji w celu motywowania pracowników do realizacji ponadnormatywnych osiągnięć były konkursy na pracownika miesiąca lub pracownika roku, które miały skłaniać uczestników do wydajniejszej pracy. Formuła prowadzonych konkursów, sposobów rejestrowania i ogłaszania wyników uległa zmianie wraz z postępem technologicznym, mechanizmy motywacyjne pozostały jednak podobne [Woźniak, 2015, s. 12, 24–26; Woźniak, 2016, s. 268]. Stosowane w grywalizacji mechanizmy znane z gier wpływają na zadowolenie pracowników, zwiększają ich produktywność i motywację, co przekłada się na wzrost zysków organizacji [Penenberg, 2013].

W literaturze przedmiotu nie ma jednomyślności co do daty pierwszego użycia terminu „grywalizacja" – przyjmuje się rok 1980, a także 2002 lub 2003 [Hunter, Werbach, 2012, s. 25; Dragona, 2013, s. 2; Woźniak, 2015, s. 11]. A. Rothert nie mógł poznać tego pojęcia, gdyż pojawiło się ono wiele lat po jego śmierci. Odpowiadając na postawione pytanie badawcze, w jaki sposób mechanizmy grywalizacji mogą nawiązywać do dorobku naukowego A. Rotherta, istotne jest ukazanie, *że* elementy wskazywane przez badacza jako motywujące pracowników do pracy: rekordy, wzory, cel, nagroda [Rothert, 1921, s. 34–35], stanowią elementy składowe mechanizmów stosowanej współcześnie grywalizacji i zdają się mieć charakter ponadczasowy.

Grywalizacja wykorzystuje stosowane od wielu lat przez twórców gier wideo techniki motywacyjne. Jedną z owych technik jest właśnie wspomniane wytyczanie użytkownikom celów do osiągnięcia. Co ciekawe, Paharia podkreśla, że cele grywalizacji są celami biznesowymi [Paharia, 2014, s. 85, 88]. Organizacja, chcąc zachęcić i zmotywować swoich pracowników do realizacji konkretnego zadania zgodnego z jej celami biznesowymi, może skorzystać z nowoczesnego narzędzia, jakim jest grywalizacja. Grywalizacja natomiast sama w sobie, w swojej strukturze, zawiera cele, które są atrakcyjne dla uczestnika, a chęć ich zrealizowania motywuje go do działania. Tym samym korzyść jest obopólna, gdyż osiągając satysfakcję z realizacji założonych celów, pracownik jednocześnie realizuje cele organizacji.

Cel stanowi jeden z najważniejszych mechanizmów grywalizacji. Opiera się na wewnętrznych czynnikach motywujących, takich jak poczucie sensu, postęp i społeczna interakcja. Niezwykle istotne jest jego szczegółowe przedstawienie oraz poinformowanie uczestnika, w jaki sposób i w jakim czasie może zostać osiągnięty, jacy uczestnicy jeszcze go realizują i jaka nagroda zostanie przyznana

za jego osiągnięcie. Cele powinny być spersonalizowane, dzięki czemu uczestnicy widzą tylko informacje mogące ich zainteresować i mające dla nich znaczenie. Kluczowe jest, by cele jednostki były spójne z nadrzędnymi celami organizacji [Paharia, 2014, s. 95–96].

Następnym ważnym mechanizmem grywalizacji są punkty. To silny i niezbędny element motywacyjny – pracownik chce je zdobywać i angażuje się w wykonywane zadanie. Punkty są drogowskazem, czy podąża on we właściwym kierunku, dostarczają bieżącej i błyskawicznej informacji zwrotnej, pozwalają uczestnikowi poznać jego pozycję na tle innych osób i zapewniają poczucie bycia nagrodzonym [Woźniak, 2015, s. 16–17; Zichermann, Cunningham, 2012, s. 44].

Kolejnym, kluczowym elementem grywalizacji, połączonym ze wspomnianymi już punktami, jest nagroda. Osiągnięcie pożądanych rezultatów i zamierzonego celu jest przypieczętowane odpowiednią gratyfikacją, która może przybierać formę pieniężną, materialną lub wiązać się z prestiżem [Woźniak, 2015, s. 24]. Jednym z założeń grywalizacji jest przekonanie, że nagrody powinny być wartościowe dla użytkowników, ale wartościowość nie przejawia się w znacznej wartości materialnej – pieniężnej. Nagroda powinna być atrakcyjna dla konkretnej osoby – może wiązać się z uzyskaniem statusu, uznania lub pochwały, zapewniać możliwość pierwszeństwa wyboru lub wyłączności, a także stanowić upoważnienie do wykonywania czynności wcześniej nieosiągalnych. Atrakcyjność nagrody w tym wypadku nie jest synonimem nagrody wartościowe, lecz takiej, która będzie pożądana przez uczestnika. Nagrody mogą mieć także wymiar związany z pobudkami i interakcjami prospołecznymi, których realizacja daje satysfakcję i, jak podnosi się w literaturze, może stanowić jeden z najważniejszych elementów motywacji. Wirtualna ekonomia, czyli możliwość zamiany punktów na nagrody, skutecznie wpływa na możliwość sterowania zachowaniem uczestnika, także w dużych społecznościach [Paharia, 2014, s. 107–110; Zichermann, Cunningham, 2012, s. 48].

Grywalizacja jako połączenie tradycji ze współczesnością

Rozważania niniejszego artykułu koncentrują się na odnalezieniu wyzwań stojących przed współczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi, które będą łączyły w sobie tradycję z nowoczesnością. Wydaje się, że grywalizacja jest właśnie połączeniem tradycji i współczesności, nowoczesności. Oznacza to, że z jednej strony odwołuje się do tkwiących w istocie ludzkiej elementów, skłonności, bodźców, które motywują do działania i charakteryzują naturę ludzką od zawsze, z drugiej strony zaś wyrażona jest poprzez narzędzie wykorzystujące nowoczesną technologię. Co prawda początków grywalizacji możemy upatrywać w czasach, kiedy

komputery nie były powszechne, jednak prawdziwy rozwój grywalizacji nastąpił w momencie, kiedy wsparła ją nowoczesna technologia. Jak stwierdza Paharia, szeroki dostęp do różnorodnych danych oraz możliwość ich przetwarzania dają szerokie możliwości grywalizacji [Paharia, 2014, s. 110].

Podsumowanie

Tradycja i współczesność w zarządzaniu zasobami ludzkimi, choć może się wydawać, że są pojęciami przeciwstawnymi, mogą skutecznie współistnieć. Jednym z dowodów na to jest odniesienie się do zauważonych w ubiegłym stuleciu przez A. Rotherta sposobów motywowania ludzi do pracy. Zdaniem badacza pracownik musi mieć pewien wyznaczony cel [Rothert, 1921, s. 35]. Analiza literatury dowodzi, że wyznaczanie pracownikowi celu motywuje go do pracy i zaangażowania w pokonywanie wyzwań również w obecnych czasach. Oczywiste jest, że organizacja musi reagować na zmieniające się otoczenie – powinna być otwarta na innowacje technologiczne i zmiany pokoleniowe. Przedmiotem rozważań było jedno z innowacyjnych rozwiązań – grywalizacja bazująca na elementach gier, w celu zmotywowania ludzi do działania. Jednym z mechanizmów grywalizacji jest wyznaczenie uczestnikowi celu motywującego go do działania. Wykorzystanie grywalizacji jest zatem doskonałym przykładem na to, że połączenie tradycji i współczesności może przynosić organizacjom wymierne rezultaty.

Bibliografia

Borkowska S. (2006), *Motywacja i motywowanie* [w:] H. Król, L. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Chmielewski M., Piotrkowski K., Ziółek M. (2015), *Grywalizacja jako technika zarządzania zasobami ludzkimi w firmie informatycznej,* „Przegląd Organizacji", nr 2.

Dragona D. (2013), *Counter-gamification. Emerging forms of resistance in social networking platforms,* "Rethinking Gamification, Gamification Lab at Centre for Digital Cultures", 15–17 May.

GAMFI, www.gamfi.com [data dostępu: 02.04.2021].

Hunter D., Werbach K. (2012), *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business,* Wharton Digital Press.

Kramarczyk J., Osowiecka M., *Pracownik = gracz? Gamifikacja w kontekście czynników motywujących współczesnego pracownika.* https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/69344 [data dostępu: 10.04.2021].

Liu B., Wang J. (2019), *Damon or angel: an exploration of gamification in management.* https://www.researchgate.net/publication/264129658_Exploring_Gamification_Techniques_for_Classroom_Management [data dostępu: 02.04.2021].

Masny A. (2019), *Grywalizacja w logopedii* [w:] M. Makowiec, A. Witoszek-Kubicka (red.), *Grywalizacja w edukacji i biznesie,* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Miś A. (2017), *Kariera w perspektywie generacyjnej* [w:] K. Wojtaszczyk (red.), *Zarządzanie różnorodnością w teorii i praktyce*, Wydawnictwo SIZ, Łódź.

Paharia R. (2014), *Lojalność 3.0. Jak zrewolucjonizować zaangażowanie klientów i pracowników dzięki big data i grywalizacji*, MTBiznes, Warszawa.

Penenberg A.L., *Play at Work, How Games Inspire Breaktrough Thinking.* https://play.google.com/books/reader?id=gQZyBe8fTYwC&hl=pl&pg=GBS.PT21.w.0.0.283.0.1 [data dostępu: 01.04.2021].

Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rothert A. (1921), *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych warunkach?*, Wydawnictwo „Ligi Pracy", Warszawa.

Shahri A., Hosseini M., Phalp K., Taylor J., Ali R. (2014), *Towards a Code of Ethics for Gamification at Enterprise,* Bournemouth University, UK. https://www.researchgate.net/publication/264129658_Exploring_Gamification_Techniques_for_Classroom_Management [data dostępu: 28.03.2021].

Sidor-Rządkowska M. (2018), *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach,* „Studia i Prace WNEiZ US", Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.

Tkaczyk P. (2012), *Grywalizacja,* Helion.

WESTHILL, http://www.westhill.pl/grywalizacja [data dostępu: 01.04.2021].

Witoszek A. (2019), *Dobór mechanizmów gier do zwiększania zaangażowania i motywacji pracowników,* „Zarządzanie i Finanse", R. 17, nr 1/1, s. 36. http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171575690 [data dostępu: 10.04.2021].

Woźniak J. (2015), *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 2 (103).

Woźniak J. (2016), *Grywalizacja jako potencjalne narzędzie w systemach wynagradzania handlowców,* „Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce", nr 2.

Wrona K. (2013), *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych,* „Marketing i Rynek", nr 10.

Zichermann G., Cunningham Ch. (2012), *Grywalizacja. Mechanika gry na stronach WWW i w aplikacjach mobilnych*, Helion, Gliwice.

Edyta Gąsiorowska-Mącznik
Politechnika Świętokrzyska

Teoretyczna perspektywa strategii koopetycji

The theoretical perspective of the coopetition strategy

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie teoretycznych aspektów koopetycji jako strategii łączącej relacje współpracy z konkurencją. Omówiono istotę i teorie, które są punktem wyjścia do opracowania tej strategii. Przedstawiono typy koopetycji ze względu na różne kryteria. Pomimo faktu, że koncepcja koopetycji jest obecna w literaturze zarządzania, nadal brakuje badań i empirycznej analizy tego zjawiska. Przegląd literatury polskiej i zagranicznej stanowi podstawę do przedstawienia perspektyw badawczych koopetycji.
Słowa kluczowe: konkurencja, koopetycja, strategia, współpraca

Abstract: The aim of the article is to present the theoretical aspects of coopetition as a strategy connecting cooperation relations with competitors. Its essence and theories, which are the starting point for the development of this strategy, are discussed. Forms of coopetition are presented due to various criteria. Despite the fact that the concept of coopetition is present in the literature on strategic management, there is still a lack of research and empirical analysis of the phenomenon. The review of Polish and foreign literature provides a basis for the presentation of research perspectives of coopetition.
Keywords: competition, cooperation, coopetition, strategy

Wprowadzenie

Zgodnie z założeniami teoretycznymi, organizacje pozostające jednocześnie w relacjach współpracy i rywalizacji realizują strategię koopetycji. Koopetycja stanowi bowiem układ jednoczesnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną. Koopetycja jest systemem interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów. Jest relacją, która łączy współdziałanie w pewnym zakresie aktywności z konkurencją w innych obszarach działalności. Takie rozumienie koopetycji stwarza podstawy do wyodrębnienia koopetycji jako strategii oraz do odróżnienia jej od konkurencji i kooperacji. Niektórzy autorzy wyrażają pogląd, że zachodzi ciągła ewolucja relacji pomiędzy organizacjami – od konkurencji przez współpracę do koopetycji.

Celem artykułu jest zaprezentowanie teoretycznych aspektów koopetycji jako strategii łączącej relacje współpracy z konkurencją. Zachodzi potrzeba odpowiedzi na pytania: Jaka jest relacja konkurencji do kooperacji w danym układzie koopetycyjnym? Czy można wskazać na czynniki determinujące typy relacji koopetycyjnych? Poszukiwania odpowiedzi na te pytania uzasadniają celowość podjęcia badań w tym zakresie. Przegląd literatury polskiej i zagranicznej stanowi podstawę do przedstawienia perspektyw badawczych koopetycji.

Teoretyczne podstawy koopetycji

Zachowania przedsiębiorstw w ramach relacji koopetycyjnych są najczęściej interpretowane przy wykorzystaniu trzech koncepcji teoretycznych, a mianowicie: teorii gier, teorii kosztów transakcyjnych, podejścia zasobowego.

W teorii gier analizuje się sposoby, w ramach których dwóch lub więcej graczy wypracowuje strategie wpływające na każdego z nich. Teoria gier jest powszechnie wykorzystywana na gruncie zarządzania strategicznego, przede wszystkim do analizy zachowań konkurentów. Jej zaletą jest szerokie spojrzenie na konkurencję i traktowanie jej nie tylko w kategoriach konfliktu między partnerami, ale również kooperacji, zmów i podziału rynku [Gorynia i Łaźniewska, 2009, s. 29]. Teoria gier posiada też pewne wady. Najważniejszą jest to, że nie można ustalić wszystkich zmiennych, które mają wpływ na decyzje graczy.

Teoria gier to dziedzina zajmująca się opisem różnych sytuacji, w których podmioty podejmują pewne decyzje, w wyniku których następują rozstrzygnięcia mogące zmienić ich położenie [Malawski, Wieczorek, Sosnowska, 2006, s. 12]. Te decyzje mogą także prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez poszczególne podmioty funkcjonujące na rynku. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że teoria ta zajmuje się nie tylko sytuacjami konfliktowymi, ale także sytuacjami, w których

interesy graczy są zgodne, łatwo można postawić tezę, że stanowi to punkt wyjścia dla koopetycji.

W teorii koszów transakcyjnych wyróżniamy koszty poprzedzające transakcję oraz koszty występujące po transakcji. Cechą realnych procesów gospodarczych zachodzących we współczesnej gospodarce światowej jest intensyfikacja współpracy gospodarczej pomiędzy różnymi regionami, państwami [Gorynia i Mroczek, 2013, s. 202], co często ma znamiona koopetycji. Głównymi źródłami tworzenia kosztów transakcyjnych są: specyfika aktywów, niepewność, złożoność otoczenia, ograniczony dostęp do informacji, ciągłość transakcji oraz koszty biurokratyczne [Jones i Hill, 1988, s. 160]. Dodatkowo stymulatorami tworzenia kosztów transakcyjnych są: ograniczona racjonalność, zachowania oportunistyczne oraz ograniczony wybór partnerów. Przedsiębiorstwa wybiorą formę współpracy (również z konkurentem), gdy koszty zarówno transakcji rynkowych, jak i struktur hierarchicznych będą zbyt wysokie. Jeśli współpraca będzie miała charakter formalny (np. w postaci umowy), do kosztów transakcyjnych będzie można zaliczyć koszty egzekwowania i monitorowania tych umów.

Z kolei podejście zasobowe dotyczy zasobów przedsiębiorstwa. Zasoby przedsiębiorstwa rozumiane są bardzo szeroko i obejmują zarówno środki materialne, jak i niematerialne. Do zasobów niematerialnych zalicza się m.in. wiedzę pracowników, ich kwalifikacje i motywację sukcesu, kulturę organizacyjną sprzyjającą rozwojowi, reputację przedsiębiorstwa, osiągnięcia w postaci pomysłów, wynalazków, innowacji oraz sprawność struktur i procedur [Gierszewska, Romanowska, 1999, s. 140], a zatem w dużej mierze własność intelektualną. Podejście zasobowe opiera się na założeniu, że przewaga konkurencyjna wynikająca z umiejętności łączenia i wykorzystania zasobów materialnych bądź niematerialnych stanowi trzecią koncepcję teoretyczną, na podstawie której tłumaczyć można koncepcję koopetycji. Spowodowane to jest zarówno faktem, że przedsiębiorstwa charakteryzują się różnym wyposażeniem zasobowym, jak i brakiem mobilności wybranych zasobów pomiędzy podmiotami. Istotnym zasobem niematerialnym staje się w tym podejściu wiedza, która stanowi podstawę budowania przewagi konkurencyjnej, co w połączeniu z koncepcją organizacji uczącej się prezentuje łańcuch dynamicznych zdolności i umiejętności.

Teoria zasobowa wprost nawiązuje do osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa poprzez posiadanie kluczowych zasobów oraz ich właściwe wykorzystanie. W tym podejściu wskazuje się, że możliwe jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki efektywnemu wykorzystaniu tych zasobów w tworzeniu produktów i usług. Oczywiście nie wszystkie zasoby – według teorii zasobowej – mają taką samą wagę w osiąganiu przewagi. Najistotniejsze

stają się te zasoby, które są trudne do naśladowania, co wiąże się z liczbą barier uniemożliwiających ich imitowanie.

Typy koopetycji

Zgodnie z paradygmatem współpracy przedsiębiorstwa mają przekonanie, że dzięki łączeniu komplementarnych zasobów, umiejętności i możliwości mogą poprawić swoje wyniki. W tym celu wybierają formy koopetycji, które pomagają im w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Według K. Romaniuk [Romaniuk, 2012, s. 99] przedsiębiorstwa, zamiast poszukiwać sposobów na zdobywanie przewagi nad rywalami, powinny koncentrować się na uzyskiwaniu wspólnych korzyści poprzez nawiązywanie i utrzymywanie wzajemnych relacji. Implementacją takiej perspektywy jest osiąganie przewagi poprzez alianse i sieci, a więc poprzez koopetycję. Konieczność sięgania przez przedsiębiorstwa po nowe koncepcje, zwiększające szansę uzyskania przewagi konkurencyjnej, dostrzegli także M. Bengtsson i S. Kock. Według tych autorów [Bengtsson, Kock, 2000, s. 411] istnieją trzy formy koopetycji: zdominowana przez kooperację, zdominowana przez konkurencję i taka, gdzie poziom współpracy i konkurencji jest taki sam. Zgodnie z podejściem sieciowym przedsiębiorstwo decyduje się na jedną z czterech relacji, w zależności od dwóch zmiennych. Do typów relacji w tym podejściu zalicza się koopetycję, konkurencję, współdziałanie i koegzystencję, natomiast do dwóch zmiennych – względną pozycję w sektorze i zapotrzebowanie na zasoby zewnętrzne, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Relacje pomiędzy konkurentami

		Względna pozycja w sektorze	
		silna	słaba
Zapotrzebowanie na zasoby zewnętrzne	silne	koopetycja	współdziałanie
	słabe	konkurencja	koegzystencja

Źródło: Bengtsson, Kock [2000, s. 178–190].

Koopetycja ma charakter wielowymiarowy i wieloaspektowy, przybiera różne formy i występuje na różnych poziomach w hierarchii systemów gospodarczych (tabela 2).

Tabela 2. Typy koopetycji w zależności od poziomu analizy

Poziom analityczny	Koopetytorzy
Globalny	Gospodarki narodowe, ugrupowania integracyjne
Makroekonomiczny	Klastry, branże, sektory gospodarki
Mezoekonomiczny	Przedsiębiorstwa w branżach, podmioty w klastrach
Mikroekonomiczny	Działy funkcjonalne w firmie, oddziały, strategiczne jednostki organizacyjne
Mikro-mikro	Pracownicy w przedsiębiorstwie

Źródło: Jankowska [2009, s. 80].

Tego typu powiązań w szczególności możemy szukać w branżach, np.: teleinformatycznej, biotechnologicznej, farmaceutycznej i motoryzacyjnej, a więc w branżach o dużym nasyceniu wiedzy [Jankowska, 2009, s. 72]. Wśród branż, w których istotną rolę odgrywa koopetycja, należy wymienić także branżę turystyczną. Głównym argumentem przemawiającym za tym przykładem jest złożoność produktu turystycznego, który powstaje w wyniku powiązań wielu sektorów gospodarki. Inni autorzy skupiają swoją uwagę na poziomie mezoszczebla. Według tej interpretacji wyróżnia się cztery typy koopetycji, w zależności od liczby rywali rynkowych i liczby ogniw łańcucha wartości (tabela 3).

Tabela 3. Typy koopetycji w zależności od liczby uczestników relacji

		Liczba uczestników	
		Dwóch	Więcej niż dwóch
Liczba działań w łańcuchu wartości	Pojedyncze	Koopetycja bilateralna prosta	Koopetycja sieciowa prosta
	Kilka	Koopetycja bilateralna złożona	Koopetycja sieciowa złożona

Źródło: Dagnino, Padula [2002, s. 30].

Koopetycja bilateralna prosta odnosi się do jednego poziomu i jednego typu działań w ramach łańcucha wartości, np. współpraca w zakresie B+R. Koopetycja bilateralna złożona odnosi się do dwóch typów działań, przy czym w jednym z działań następuje współpraca, w drugim natomiast konkurencja. Koopetycja sieciowa prosta odnosi się do relacji firm, które są dla siebie zarówno odbiorcami, jak i dostawcami. Koopetycja sieciowa złożona odnosi się do struktur klastrowych, w których mamy do czynienia z wielostronnym porozumieniem.

Koopetycje można rozpatrywać także w kategoriach kierunku powiązań pomiędzy podmiotami. W zależności od kierunku wyróżnia się: więzi pionowe,

więzi poziome, więzi wielostronne. Z kolei biorąc pod uwagę cel koopetycji, wyróżniamy następujące typy powiązań: typ A, w którym cel i czas są jasno określone; typ B to sytuacja, w której firmy nie definiują czasu trwania powiązań; typ C dotyczy sytuacji, kiedy firmy decydują się na współpracę, gdyż w przeciwnym wypadku zostaną wyparte z rynku.

Natomiast A. A. Lado, N. G. Boyd i S. C. Hanlon przedstawiają różne modele koopetycji, nie posługując się jednak pojęciem koopetycji. W swojej pracy skupiają się na poszukiwaniu zysków w wyborze odpowiedniej orientacji strategicznej. Implikując podejście Lado, którego trzonem sukcesu jest stosowanie zarówno podejścia konkurencyjnego, jak i kooperacyjnego, można wyróżnić cztery typy zachowań zmierzające do poszukiwania zysków, co zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Model różnych sposobów koopetycji

		Kooperacja	
		niska	wysoka
Konkurencja	wysoka	Typ 2. *Contender* (zachowanie konkurencyjne)	Typ 4. *Adapter* (zachowanie synkretyczne)
	niska	Typ 1. *Monoplayer* (zachowanie monopolistyczne)	Typ 3. *Partner* (zachowanie kooperacyjne)

Źródło: Lado, Boyd i Hanlon [1997, s. 119].

Typ *monoplayer* to przedsiębiorstwo, które nie wchodzi w interakcje, utrzymując zarówno niski poziom konkurencji, jak i kooperacji. Typ *contender* charakteryzuje się wysokim poziomem walki z konkurentem, zachowując niski poziom współpracy. Typ *partner* dba o wysoki poziom współpracy, ale niski stopień konkurencji z innymi graczami rynku. Typ *adapter* to przedsiębiorstwo o wysokim stopniu współpracy i wysokim poziomie konkurencji.

Każdy z typów przedstawionych zachowań może zawierać w sobie zarówno pewne pierwiastki konkurencji, jak i kooperacji. Jeśli spojrzymy na to podejście w sposób tradycyjny (konkurencyjny), to będzie oznaczać wręcz łączenie dwóch zupełnie sprzecznych relacji. Jeżeli jednak potraktujemy te zależności w kategoriach gry, jak proponują Brandenburger i Nalebuff [1996, s. 66], wówczas konkurencja nie będzie oznaczać dążenia do wyeliminowania przeciwnika lub jego pokonania, ale wręcz odwrotnie – powinna zmierzać do zrealizowania w konsekwencji strategii „wygrany–wygrany” [Romaniuk, 2012, s. 56]. Strategia „wygrany–wygrany” stanowi rozwiązanie optymalne ze względu na trudność eliminowania konkurentów z rynku.

Przejawy i przykłady koopetycji

Rozwój strategii koopetycji sprzyja sytuacjom, w których każdy z partnerów nie jest w stanie samodzielnie osiągnąć celu, jaki osiągnie dzięki kooperacji. Z jednej strony postępujący proces globalizacji sprzyja presji konkurencyjnej, z drugiej zaś strony daje możliwość niespotykanego wcześniej rozwoju. Najbardziej powszechną formą koopetycji są struktury klastrowe. Globalizacja wymusza na organizacjach większą konkurencyjność i dlatego muszą ze sobą współpracować. Klaster jest naturalną konsekwencją tego zjawiska, ponieważ konkurencja i współpraca wpisane są w jego istotę. W klastrach upatruje się potencjału do podnoszenia poziomu konkurencyjności poszczególnych regionów [Stanienda, 2012, s. 181]. Podmioty klastrowe podejmują wspólne działania mające na celu poprawę ich pozycji konkurencyjnej na rynku. Przejawia się to w dokonywaniu wspólnych zamówień, prowadzeniu wielu działań z zakresu połączonej dystrybucji, zespołowym występowaniu w przetargach, przygotowywaniu wspólnych ofert klastra dla odbiorców zewnętrznych. Na pewno realizacja wspólnych zamówień, jak i tworzenie kanałów dystrybucji wymagają dużego poziomu zaufania i czasu na wdrożenie odpowiednich rozwiązań. Przykładem wykreowania produktu klastrowego może być Klaster Kotlarski, gdzie w celu zaprojektowania własnego kotła powołana została grupa 30 podmiotów pod nazwą Innowacyjny Kocioł Pleszewski. Sukces Innowacyjnego Kotła Pleszewskiego pokazał, że pomimo początkowej nieufności i specyficznego nastawienia członków klastra, można wypracować wspólny produkt. Oprócz tego powołano także kolejną grupę roboczą zrzeszającą dziesięć firm – Zaawansowane Technologie, która zajmuje się opracowywaniem innowacyjnych rozwiązań w zakresie modyfikacji paliwa wykorzystywanego do opalania oraz kolejnego wspólnego kotła [*Benchmarking klastrów w Polsce*, s. 68]. Członkowie klastra przekazują sobie dane handlowe i technologiczne, informacje o nierzetelnych kontrahentach czy klientach, a także wiadomości na temat zmian prawnych, możliwości złożenia wniosków aplikacyjnych dotyczących realizacji wspólnych projektów czy możliwości współpracy między poszczególnymi członkami klastra. Większość klastrów w Polsce prowadzi wspólne działania promocyjne, polegające na przygotowywaniu ulotek, reklamowaniu się w różnych środkach masowego przekazu, redagowaniu materiałów na stronę internetową, udziale w targach i wystawach. Przykładem działalności w tym zakresie jest OPTOKLASTER – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych, który stworzył wspólną stronę internetową z bieżącymi informacjami na temat klastra i jego członków. Rezultatem tego działania jest wzmocnienie poczucia odpowiedzialności wszystkich członków klastra za zawartość strony internetowej, bieżąca aktualizacja danych dotyczących klastra, zmniejszenie kosztów administratora strony WWW

[*Benchmarking klastrów w Polsce*, s. 68]. Inny przykład dotyczy przekazywania informacji na temat wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali. Efektem takiej współpracy jest wymiana wiedzy dotycząca zasobów ludzkich w firmach klastra, prowadząca do zatrudniania pracowników o poszukiwanym profilu zawodowym (*Benchmarking klastrów w Polsce*, s. 68). Członkowie klastrów w Polsce mają także świadomość konieczności współpracy z władzami publicznymi w celu ugruntowania swojej pozycji jako istotnego partnera w regionie oraz zapewnienia poziomu swojej konkurencyjności, dlatego prowadzą wspólne działania lobbingowe wobec władz lokalnych. Wydaje się, że jednym z ważniejszych celów współpracy między podmiotami klastra jest możliwość opracowywania wspólnego produktu lub nowej technologii. Najczęściej przenoszenie innowacji pomiędzy członkami klastra następuje za pomocą najprostszych narzędzi i kanałów imitacji zachowań, na drodze wymiany informacji w postaci spotkań nieformalnych i formalnych. Przede wszystkim jednak klastry działające w wysoce innowacyjnych branżach – dzięki wykorzystaniu współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi – dysponują odpowiednim zapleczem do tworzenia wspólnych rozwiązań innowacyjnych. Wymiana wiedzy i doświadczeń dotyczy głównie wykorzystywanych technologii, obszarów możliwej współpracy, wiedzy w zakresie rozwiązań prawnych stosowanych w danej branży, spraw organizacyjnych, możliwości finansowania wspólnych projektów czy ich realizacji, sposobności użyczania urządzeń produkcyjnych itd.

Przykłady koopetycji dla różnych branż pokazują jej uniwersalność i użyteczność. Strategia ta jest wykorzystywana zwłaszcza w branżach wysokich technologii, przemyśle samochodowym, a także w sektorze MŚP oraz w sieciach biznesowych i klastrach. Koopetycja może przybierać formy wspólnej pracy nad projektami, takimi jak wydobywanie gazu z podwodnych pól gazowych. W tym przedsięwzięciu uczestnikami byli Petronas (40% udział), Shell (30% udział) i Conoco (30% udział). Może być to współpraca technologiczna, jak w przypadku Renault-Nissan, mająca na celu konstruowanie nowoczesnych urządzeń i opracowywanie ulepszeń w branży samochodowej (nowoczesne silniki czy praca nad innowacyjnymi rozwiązaniami ekologicznymi) [Sobolewska, 2016, s. 117]. Przykłady opisów koopetycji wielu firm w branży samochodowej nie tylko w zakresie produktu wydają się szczególnie interesujące: Fiat – GM współpraca joint venture w produkcji elementów napędów, BMW – Daimler Chrysler podjęły współpracę dotyczącą silnika do Mini i PT Cruiser, PSA – Renault stworzyły razem silnik i automatyczną skrzynię biegów, PSA – Toyota zaprojektowały samochód kompaktowy, Opel – Renault tzw. lekki samochód. Natomiast Honda – Isuzu stworzyły silnik diesel i elementy podwozia [Moczała, 2017, s. 43]. W literaturze przedmiotu opisywane są także przykłady koopetycji, m.in. firm komputerowych Microsoft i Symbian; z branży

telekomunikacyjnej np. Netia, Nokia, LG, Motorola; firm funkcjonujących w branży artykułów gospodarstwa domowego: Zelmer, Philips; sektorów farmaceutycznych, biotechnologicznych itp. Przedmiot koopetycji bywa zróżnicowany – może dotyczyć B+R dla produktu, technologii czy nowej organizacji produkcji. Obecnie najwięcej przykładów dostarcza przemysł zbrojeniowy. Na przykład niemiecki koncern Krauss & Maffei Wegmann GmbH & Co. (KMW) oraz francuski koncern Nexter Systems (Nexter) zarejestrowały w Amsterdamie spółkę joint venture Honosthor N.V. Efektem ma być nowy czołg podstawowy. Koopetycja może być również realizowana poprzez tworzenie zrzeszeń w celu wzmacniania swojej pozycji rynkowej. Do takiej sytuacji doszło, gdy grupa sadowników zdecydowała o podjęciu współpracy w celu wzmocnienia swojej pozycji rynkowej i jednocześnie rozwinięcia zaplecza technicznego, które gwarantuje niezależność od zewnętrznych dostawców (oferujących m.in. sortownie i chłodnie owoców). W efekcie Grupa Producentów Owoców Roja zrzesza 53 sadowników, których obszar upraw obejmuje 1100 hektarów [Moczała, 2017, s. 43], co pozwala im na prowadzenie rozmów nie tylko z dużymi odbiorcami (sieciami sklepów), ale również skuteczne prowadzenie handlu zagranicznego i realizację dostaw do oddalonych, a wcześniej nieosiągalnych odbiorców. Wśród innych ciekawych (już historycznych) przypadków współpracy wymienić należy koopetycję pomiędzy znanymi na całym świecie gigantami – Microsoftem i Apple, dzięki której Steve Jobs uchronił firmę przed upadkiem. Założyciel Apple podkreślił wtedy, że destrukcyjne relacje, które prowadzą do walki mającej na celu całkowite wyeliminowanie konkurenta, nie są rozwiązaniem dla współczesnego rynku. Wyzwaniem dla przedsiębiorstw w warunkach nowoczesnej gospodarki rynkowej jest umiejętność współpracy z konkurentem, przy jednoczesnej koncentracji na pozycji i rozwoju własnej organizacji. Współpraca między konkurentami biznesowymi staje się coraz powszechniejszym zjawiskiem.

Podsumowanie

Dotychczasowe badania nad koopetycją mają charakter wycinkowy. Z perspektywy badań nad koopetycją prowadzonych w polskich ośrodkach naukowych na szczególną uwagę zasługują dokonania Wojciecha Czakona, Joanny Cygler oraz Barbary Jankowskiej [Czakon, 2005, 2009; Cygler, 2007, 2013; Jankowska, 2009]. Wkład wymienionych autorów w rozwój omawianej problematyki jest bezsprzeczny. Wskazać należy, że większość polskich badaczy głównego nurtu uznaje koopetycję za domenę zarządzania strategicznego [Cygler, 2007, s. 63; Czakon, 2013, s. 7–8]. Koopetycja jest łączona z kluczowymi dla zarządzania strategicznego elementami, takimi jak np. cele strategiczne. Udowadnia się jej rodowód na kanwie

teorii zasobowej [Jankowska, 2009, s. 70; Stańczyk-Hugiet, 2011, s. 8], jak i utożsamia się ją z samą strategią. W takim znaczeniu koopetycja może stanowić powtarzalny, obserwowalny wzorzec zachowań, bez względu na to, czy zostały one uprzednio zaplanowane, uzgodnione, czy też wyłoniły się samoistnie [Czakon, 2009, s. 13].

Badania W. Czakona pokazują, że najczęściej cytowane są prace o charakterze teoretycznym. Przeglądu różnych perspektyw badawczych w zakresie koopetycji dokonała A. Zakrzewska-Bielawska [2013, s. 421]. Natomiast publikowane w zakresie koopetycji badania empiryczne wykazują związek rozważanego pojęcia z innowacyjnością, wzrostem udziału w rynku czy wynikami finansowymi.

Koopetycja wymaga szerszego poznania zarówno w sferze teoretycznej, jak i praktycznej. Występująca w ostatnich dziesięciu latach tendencja do zawiązywania struktur o charakterze klastrowym sprzyja podejmowaniu badań w tym zakresie. Wydaje się zatem, że będzie to dogodny przedmiot do analizy i interpretacji układów koopetycyjnych, które przede wszystkim występują w strukturach klastrowych, a które dotychczas bardzo często działały w sposób nieformalny lub – jak na przykład w turystyce i agroturystyce – przyjmowały postać lokalnych organizacji, funkcjonujących na obszarach atrakcyjnych turystycznie.

Pomimo że pojęcie koopetycji jest obecne w literaturze zarządzania, wciąż brakuje badań i empirycznych analiz zjawiska. Połączenie dwóch sprzecznych relacji daje zupełnie nowe spojrzenie na więzi międzyorganizacyjne. Pojawia się nowa strategia, która obok klasycznych działań, takich jak konkurencja, poszukiwanie niszy rynkowej czy unikanie konkurencji, zyskuje coraz większe zastosowanie w praktyce gospodarczej.

Bibliografia

Benchmarking klastrów w Polsce, wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition in business networks to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management”, No. 29.

Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. (1996), *Coopetition,* Doubleday, New York.

Cygler J., Romanowska M. (2014), *Granice zarządzania*, SGH, Warszawa.

Czakon W. (2005), *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 5.

Czakon W. (2009), *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.

Dagnino G. B., Padula G. (2002), *Coopetition strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation*, „Innovative Research in Management", Stockholm.

Gierszewska G., Romanowska M. (1999), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Gorynia M., Łaźniewska E. (red.), (2009), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa.

Gorynia M., Mroczek K. (2013), *Koszty transakcyjne jako determinanta formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa,* „Ekonomista", nr 2.

Jankowska B. (2009), *Konkurencja czy kooperacja,* „Ekonomista", nr 1.

Jankowska B. (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.

Jones G. R., Hill Ch. W. L. (1998), *Transaction Cost Analysis of Strategy Structure Coice*, "Strategic Management Journal", Vol. 9, Iss. 2.

Lado A. A., Boyd N. G., Hanlan S. C. (1997), *Competition, Cooperatiom and the Searcg for Economic Rents: A Syncretic Model*, „Academy of Management Review", No. 1.

Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H. (2006), *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, PWN, Warszawa.

Moczała A. (2017), *Kooperacja i kooperencja w procesie innowacji*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem", nr 4.

Neumann V., Morgenstern J. (2007), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.

Romaniuk K. (2012), *Koopetycja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne Zarządzanie", nr 4.

Sobolewska O. (2016), *Kooperencja w ujęciu współczesnych realiów współpracy strategicznej,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 283.

Stanieda J. (2012), *Strategia koopetycji w klastrach*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", t. 20, nr 1.

Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji", nr 5.

Zakrzewska-Bielawska A., *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw.* http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_32.pdf [data dostępu: 11.03.2020].

Piotr Górski

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Perspektywa historyczna w badaniach dziedzictwa organizacji i zarządzania

Historical perspective in research on the heritage of organization and management

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest wykorzystaniu perspektywy historycznej w badaniach dziedzictwa organizacji i zarządzania. Przedstawiono założenia podejścia metodologicznego historii organizacyjnej oraz dokonano krytycznej analizy wybranych publikacji poświęconych dwóm ważnym obszarom dziedzictwa zarządzania. W zakończeniu autor twierdzi, że perspektywa historyczna może być inspiracją do badania procesów zmian w organizacji i zarządzaniu dokonujących się w okresie transformacji gospodarczej w Polsce trzydzieści lat temu.
Słowa kluczowe: historia, metodologia, organizacja, zarządzanie

Summary: The article, based on the latest literature on the subject, presents the use of a historical perspective in the study of the heritage of organization and management. There are presented the assumptions of the methodological approach to organizational history and the critical analysis of selected publications devoted to two important areas of management heritage. In conclusion the author claims that the historical perspective can be fruitful in the processes of changes in organization and management taking place during the economic transformation in Poland thirty years ago.
Keywords: history, organization, management, methodology

Wprowadzenie

Zainteresowanie zarówno przeszłością refleksji teoretycznej nad organizacją i zarządzaniem, jak i praktycznymi osiągnięciami naszych poprzedników świadczy nie tylko o wzmacnianiu poczucia tożsamości dyscypliny i szacunku dla ich dokonań, ale także może zachęcać do rozważań nad rozwojem refleksji naukowej i praktyki zarządzania w Polsce. Podejmując kilkanaście lat temu problematykę wykorzystania perspektywy historycznej w badaniach organizacji i zarządzania, wskazywałem na przyczyny nikłego i ograniczonego zainteresowania historią polskich dokonań w tej dziedzinie. Wskazałem na stosunkowo krótką historię polskich przedsiębiorstw działających w warunkach gospodarki rynkowej, na nieciągłość w ich funkcjonowaniu, szczególnie w zarządzaniu nimi, oraz na brak instytucjonalnego zaplecza dla naukowej refleksji nad przedsiębiorczością i zarządzaniem, uwzględniającej wymiar historyczny, czym w USA były katedry *business history* [Górski, 2007]. Przyczyny te powodowały, że zainteresowanie przeszłością polskich dokonań związane było głównie z wydarzeniami rocznicowymi oraz omawianiem dokonań polskich klasyków [Górski, 2005, s. 12–13]. Propagując wykorzystanie podejścia historycznego w badaniach organizacji i zarządzania, wskazałem na korzyści zarówno dla samych badań, jak i dla dyscypliny, w szczególności poznania uwarunkowań zmian dokonujących się tak w koncepcjach, jak i praktyce zarządzania [Górski, 2014] oraz na korzyści, jakie wykorzystanie tej perspektywy ma dla kształcenia [Górski, 2011]. Od tego czasu wzrosło zainteresowanie perspektywą historyczną wśród polskich, szczególnie młodszych badaczy, szukających inspiracji zarówno wśród rodzimych, jak i zagranicznych historyków [Jastrząb, Wawrzyniak, 2017; Mikołajewska-Zając, Wawrzyniak, 2016; Ochinowski, Szukała, 2015; Pikos, Olejniczak, 2017].

Perspektywę historyczną w badaniach organizacji i zarządzania można usytuować w obrębie badań interdyscyplinarnych. W naukach społecznych nie jest to rzadkość, spotykana jest również w obszarze badań historii społecznej i socjologii. Podobnie jak w przypadku relacji socjologii do historii, tak w przypadku perspektywy historycznej w badaniach organizacji i zarządzania do najważniejszych należą kwestie relacji między badaniami historycznymi i teoriami organizacji i zarządzania, zagadnienia badawcze oraz kwestie metodologiczne [Górski, 2018]. W artykule podejmuję rozważania dotyczące wykorzystania tej perspektywy w badaniach dziedzictwa organizacji i zarządzania. Przedstawiłem główne założenia metodologiczne historii organizacyjnej i dokonałem krytycznej analizy wybranych publikacji [Pieter, 1967] poświęconych dwóm ważnym obszarom dziedzictwa zarządzania, interpretacji koncepcji klasyka Douglasa McGregora oraz wykorzystania historii do realizacji celów strategicznych niemieckich organizacji wchodzących na rynek Indii.

Dziedzictwo organizacji i zarządzania – badania

Pojęcie „dziedzictwo" przywołuje – i słusznie – skojarzenia dotyczące przeszłości, historii. Jednakże jeśli mówimy o dziedzictwie, to na przeszłość spoglądamy z perspektywy współczesności. Jest to dość powszechne w przypadku historii organizacyjnej [Van Lent, Durepos, 2019]. Uwaga przedstawicieli tej orientacji badawczej skupiona była na ukazaniu korzyści płynących z wykorzystania badań historycznych w badaniach organizacji. Sprzeciwiali się podejściom ahistorycznym reprezentującym stanowisko uniwersalistyczne i prezentystyczne, podkreślali, jak ważny dla przebiegu i wyjaśnienia zjawisk i procesów organizacji i zarządzania jest kontekst historyczny, kontekst miejsca, czasu, relacji między procesami tworzącymi środowisko, w jakich funkcjonują organizacje. Podkreślali, że badania historyczne to badania konkretnych, rzeczywistych przypadków, to możliwość uwzględnienia procesów zmian przebiegających w dłuższej perspektywie czasowej. Powstałe w ostatnim ćwierćwieczu publikacje miały charakter zarówno teoretyczny, jak i badawczy [Górski, 2018].

Wśród badań historycznych w organizacji i zarządzaniu możemy wyróżnić dwa ich rodzaje nawiązujące do rozumienia, czym jest historia [Brunninge, 2009]. Badacze traktujący historię jako ciąg zdarzeń prowadzących do określonych skutków starają się poznać uwarunkowania i działania podejmowane w organizacjach, które doprowadziły do aktualnego stanu organizacji. Przykładem mogą być badania dotyczące zmian form organizacyjnych brytyjskich firm konsultingowych [Kipping, Kirkpatrick, 2013]. Natomiast badacze, którzy skupiają się na „historii żywej", interesują się wykorzystywaniem obrazu przeszłości organizacji dla kształtowania jej wizerunku, co jest częste w kontekście realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu [Anteby, Molnár, 2012].

Specyfika podejścia historycznego polega na uznaniu, iż badana rzeczywistość jest dana badaczowi nie bezpośrednio, lecz poprzez zachowane dokumenty i świadectwa. Wymaga to odpowiedniego doboru źródeł i ich krytyki oraz – w fazie interpretacji – wykorzystania różnorodnych kontekstów, pozwalających zarówno na poznanie znaczeń nadawanych przez aktorów społecznych swym działaniom, jak również uwarunkowań strukturalnych, w jakich są podejmowane [Wadhwani, Decker, 2017]. Ze względu na problematykę dziedzictwa organizacji i zarządzania spośród badań prowadzonych w nurcie historii organizacyjnej na uwagę zasługują te, które dotyczą krytycznego spojrzenia na koncepcje zarządzania, oraz te, które dotyczą „historii żywej", pamięci przeszłości organizacyjnej oraz wykorzystania przeszłości organizacji współcześnie [Górski, 2020].

Spośród badań zaliczanych do pierwszej grupy na uwagę zasługują badania poświęcone klasykom, np. twórcy teorii X i Y Douglasowi McGregorowi. Pięćdziesiąta rocznica ukazania się jego książki *The Human Side of Enterprise*

była okazją do poświęcenia mu wydania specjalnego czasopisma „Journal of Management History". Lektura zawartych w czasopiśmie artykułów pozwala na poznanie podejścia amerykańskich przedstawicieli nauki i praktyki zarządzania do swojego dziedzictwa. Na uwagę zasługuje poczucie ciągłości. W pracach naukowców teoria typów X i Y osadzona jest w badaniach psychologicznych. Podkreśla się powiązanie koncepcji McGregora z badaniami K. Lewina. Koncepcję McGregora analizuje się w oparciu o jego publikacje w kontekście nie tylko badań psychologicznych potwierdzających stawiane przez niego tezy, ale przede wszystkim w kontekście wyzwań stojących w owym czasie przed zarządzaniem oraz menedżerami. Dla jednego z autorów, znanego badacza kultury organizacyjnej, wkład McGregora w naukową refleksję nad zarządzaniem polegał na ukazaniu wzajemnych zależności między przekonaniami, wartościami i zachowaniami [Schein, 2011]. Refleksja amerykańskiego psychologa była istotnym wkładem w koncepcję rozwoju organizacyjnego i zapoczątkowała badania dotyczące przywództwa oraz innych dwudziestowiecznych koncepcji zarządzania. Tę perspektywę spojrzenia na dorobek McGregora wykorzystują P. F. Sorensen i M. Minahan [2011]. Śledzą wpływ teorii X i Y na późniejsze koncepcje zarządzania, podejmujące kwestie centralizacji i decentralizacji, wzbogacenia pracy, zarządzania partycypacyjnego czy ocenę efektów uzyskiwanych przez pracowników. Stawiają pytania nie tylko o wpływ teorii X i Y na proponowane w drugiej połowie XX wieku koncepcje zarządzania, ale także o ich uniwersalność.

Interesujące spojrzenie na teorię McGregora prezentuje A. Lerner [2012]. On z kolei podchodzi do niej nie z perspektywy badań, lecz teorię X i Y traktuje jako dwie koncepcje, związane z różnymi typami kultur organizacyjnych, i spogląda na propozycję McGregora zawartą w teorii Y jako wyzwanie kulturowe w kontekście zmian w zarządzaniu. Oba podejścia: Sorensena i Minahana oraz Lernera proponują spojrzeć na dorobek McGregora z perspektywy koncepcji zarządzania powstałych w okresie późniejszym, oceniać jego wkład w teoretyczną i praktyczną refleksję w zarządzaniu ze względu na dorobek następców wykorzystujących jego idee. Z kolei w publikacjach autorstwa konsultantów na uwagę zasługuje podkreślenie dwóch istotnych cech twórczości i osoby McGregora [Weisbord, 2011; Bennis, 2011]. Jedną jest prostota i zrozumiałość koncepcji, jasność przekazu, budowanie pomostu między badaniami w naukach społecznych a praktyką zarządzania. Autora *The Human Side of Enterprise* nie interesowały wyłącznie wyniki badań, jego interesowała możliwość dokonywania zmiany w sposobie myślenia współczesnych mu menedżerów w kontekście czekających ich wyzwań. Były nimi zarówno zmiany w charakterze pracy w kierunku jej wzbogacenia, jak i oczekiwania respektowania wartości szacunku i zaufania. Wartości te, osobiście ważne dla Douglasa McGregora, były ich zdaniem ważnym impulsem dla jego działalności konsultingowej.

Perspektywa przyjęta przez naukowców odnosząca twórczość McGregora do późniejszych koncepcji zarządzania i konsultantów, podkreślających jego cechy osobowości i uznawane wartości, pokazuje nie tylko, jak żywe jest dziedzictwo przeszłości w amerykańskiej refleksji teoretycznej i praktyce zarządzania, ale również wskazuje na sposoby, dzięki którym dorobek McGregora jest znany i dyskutowany, widziany w szerszej perspektywie przemian dokonujących się w zarządzaniu.

Z kolei badania prowadzone w drugiej grupie są związane ze zmianami zachodzącymi w środowisku *business history,* polegającymi nie tylko na poszerzeniu kręgu badaczy o badaczy z Europy, Azji i Ameryki Południowej, ale przede wszystkim na poszerzeniu problematyki badań, wyjściu poza sferę organizacji, objęciu badaniami procesów dokonujących się w otoczeniu organizacji i podjęciu problemów często drażliwych, jak uwikłanie organizacji gospodarczych w kolonializm [Decker, 2013] czy holokaust [Mc Cormick, Spee, 2008].

Badania podjęte przez Ch. Lubinski [2018] dotyczyły wykorzystania historii do realizacji celów strategicznych organizacji. Organizacjami tymi były firmy niemieckie podbijające rynek Indii u schyłku okresu kolonialnego. Firmy niemieckie rywalizowały tu z brytyjskimi. Badania autorki pokazują, w jaki sposób wykorzystywano historię do tworzenia przychylności i sympatii Hindusów dla niemieckiego biznesu. W tym celu należało zbudować historyczną kontrnarrację. Zamiast dotychczasowej, bazującej na podziale biali Europejczycy – kolorowi tubylcy, z wbudowaną w nią ideologię niższości tych drugich oraz misji cywilizacyjnej tych pierwszych, Niemcy budowali narrację służącą do budowania wspólnoty aryjskiej z Hindusami i podkreślali różnice dzielące ich od brytyjskich kolonizatorów.

Publikacja Ch. Lubinski pozwala wyodrębnić interesujące wątki. Wątki teoretyczne i splatające się z nimi wątki praktyczne dotyczą określenia warunków pozwalających nie tylko na budowanie kontrnarracji, ale i jej skuteczności, budowania dzięki niej przychylności Hindusów dla niemieckich poczynań. Wątki metodologiczne pozwalają na poznanie warsztatu badawczego autorki, doboru i wykorzystania źródeł oraz koncepcji teoretycznych. W swojej analizie Dunka nie ogranicza się do analizy wypowiedzi, lecz skupia się na analizie dyskursu, co powoduje uwzględnienie analizy odbiorców przekazów, skupienie się na budowaniu przez nadawców i odbiorców, Niemców i Hindusów, nowej narracji historycznej. Oznaczało to analizowanie dotychczasowych narracji oraz praktyk społecznych, działań podejmowanych nie tylko przez firmy, ale również przez rząd Niemiec i przede wszystkim przedstawicieli emancypujących się części społeczeństwa Indii, wysuwających roszczenia dotyczące zniesienia brytyjskiego panowania.

Prowadzone przez Lubinski badania obejmowały cztery fazy. Opis (*reconstruction*), polegający na rekonstrukcji wydarzeń, działań, postaw oraz idei. Wykorzystanymi źródłami były: korespondencja, raporty firm, dane statystyczne,

dzienniki podróży i publikacje prasowe. Źródła te poddała krytyce, polegającej na uwzględnieniu relacji władzy w organizacjach w kontekście oceny informacji uzyskanych w archiwach korporacji. Kolejnym etapem badań było wyjaśnienie (*explanation*), czemu służyła kontekstualizacja, polegająca na odniesieniu analizowanych treści przekazów prasowych do wydarzeń zachodzących w tym czasie w Niemczech, Indiach i Wielkiej Brytanii. Miało to na celu rekonstrukcję dominujących narracji oraz kreujących je aktorów.

Trzecia faza badań to rozumienie (*understanding*), polegające na odniesieniu zrekonstruowanych narracji do perspektywy przyjmowanej przez ich twórców, uwzględnienie systemu wartości, postaw czy wzorów działania. Ostatnia faza, ocena (*evaluation*), uwzględniała odniesienie wyodrębnionych narracji i perspektywy ich twórców do charakterystyki audytoriów, do których były skierowane. Pozwoliła nie tylko na ocenę i uzasadnienie efektów prowadzonych działań, ale również zwróciła uwagę na sposób działania, jakim było negocjowanie treści narracji z audytorium. W warstwie teoretycznej ocena pozwoliła na zweryfikowanie tezy o wpływie kontekstu na powstawanie narracji historycznych wykorzystywanych przez korporacje w celu realizacji swych strategii.

Badania pozwoliły na wyjaśnienie wykorzystania obrazu przeszłości dla społecznego konstruowania rzeczywistości, budowania przestrzeni wspólnej, uzasadniania proponowanych działań poprzez oparcie ich we wspólnie podzielanej ocenie przeszłości. Pozwoliły również na zaobserwowanie zmian w strategii podejmowanej przez menedżerów, odejście od działań perswazyjnych na rzecz wspólnego budowania poczucia tożsamości (Foster i in., 2017). Takie badania pozwalają lepiej zrozumieć nie tylko działania podejmowane przez korporacje pochodzące z USA, ale tym bardziej pochodzące z niewielkich krajów, jak np. Szwecja, kreujące swój wizerunek na rynkach światowych, wykorzystujące i wzajemnie wspierające wizerunek swojego kraju.

Podsumowanie

W artykule zwróciłem uwagę na dziedzictwo nauki i praktyki organizacji i zarządzania przedstawione w badaniach wykorzystujących perspektywę historyczną, coraz popularniejszą w badaniach organizacji i zarządzania. Wskazując na badania dotyczące zagadnień z przeszłości organizacji i zarządzania, zwróciłem uwagę na ich różnorodność, polegającą nie tylko na poruszanej problematyce, ale także na sposobie podejścia i wykorzystanej metodologii. Podane przykłady badań pozwalają zwrócić uwagę na dwa zagadnienia. Pierwszym jest traktowanie dziedzictwa, a szerzej przeszłości nauki i praktyki zarządzania jako ważnego obszaru badań, pozwalającego nie tylko na poznanie tego, co należy do przeszłości, ale i na wzbogacenie wiedzy

o mechanizmach dotyczących zjawisk nam współczesnych. Drugim jest żywotność idei i myśli klasyków, a to dzięki wnikliwemu usytuowaniu ich twórczości w kontekście koncepcji teoretycznych i współczesnych trendów w zarządzaniu. Podejście takie może być inspiracją dla polskich badaczy, którzy mogą wykorzystać szansę zastosowania perspektywy historycznej nie tylko do badań odnoszących się do polskich klasyków okresu międzywojennego, ale przede wszystkim do procesów zmian w organizacji i zarządzaniu dokonujących się w okresie transformacji gospodarczej trzydzieści lat temu. Budowania nie tylko zrębów gospodarki rynkowej, ale także kształtowania odpowiadającego jej zarządzania organizacjami i tworzenia edukacji menedżerskiej i rozwoju kapitału ludzkiego.

Bibliografia

Anteby M., Molnár V. (2012), *Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history*, "Academy of Management Journal", Vol. 55, No. 3.

Bennis W. (2011), *Chairman Mac in perspective*, "Journal of Management History", No. 2.

Brunninge O. (2009), *Using history in organizations*, "Journal of Organizational Change Management", No. 22.

Decker S. (2013), *The silence of the archives: Business history, post-colonialism and archival ethnography*, "Management and Organizational History", No. 8.

Foster W. M., Coraiola D. M., Suddaby R., Kroezen J., Chandler D. (2007), *The strategic use of historical narratives: A theoretical framework*, "Business History", Vol. 59.

Górski P. (2005), *Między inteligencką tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska naukowej organizacji, jego ideologii i działań organizatorskich w Polsce międzywojennej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Górski P. (2007), *Perspektywa historyczna w teorii i badaniach w dziedzinie organizacji i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie", nr 4.

Górski P. (2011), *Kształcenie menedżerów wobec zjawiska kryzysu. Perspektywa historyczna,* „Master of Business Administration", nr 6.

Górski P. (2014), *O potrzebie badań koncepcji zarządzania w Polsce w perspektywie historycznej*, „Marketing i Rynek", nr 5.

Górski P. (2018), *Historia i zarządzanie. Typologia podejść badawczych*, „Nauka", nr 3.

Górski P. (2020), *Perspektywa historyczna w badaniach organizacji i zarządzania. Zagadnienie strategii badawczych*, „Prakseologia", nr 164.

Jastrząb M., Wawrzyniak J. (2017), *On Two Modernities of The Polish Automotive Industry.* The Case of *Fabryka Samochodów Osobowych and its Staff (1948–2011)*, "Acta Poloniae Historica", Vol. 115.

Kipping M., Kirkpatrick I. (2013), *Alternative Pathways of Change in Professional Services Firms: The Case of Management Consulting*, "Journal of Management Studies", Vol. 50, No. 5.

Lerner A. (2011), *McGregor's legacy: thoughts on what he left, what transpired, and what remains to pursue*, "Journal of Management History", No. 2.

Lubinski Ch. (2018), *From 'History as Told' to 'History as Experienced': Contextualizing the Uses of the Past*, "Organization Studies", Vol. 39, No. 12.

McCormick D., Spee J. C. (2008), *IBM and Germany 1922–1941*, "Organization Management Journal", Vol. 5, No. 4.

Mikołajewska-Zając K., Wawrzyniak J. (2016), *Nostalgia jako narzędzie krytyki transformacji. Mit dobrego właściciela w opowieściach pracowników fabrycznych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej", t. 12, nr 2.

Ochinowski T., Szukała M. (2015), *W kierunku „prowincjalizacji" historii biznesu. Amerykańskie źródła a polskie doświadczenia na przykładzie propozycji interpretacyjnych prac Ryszarda Kołodziejczyka*, „Klio Polska. Studia i materiały z dziejów historiografii polskiej po II wojnie światowej", t. 7.

Pieter J. (1967.), *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.

Pikos A., Olejniczak T. (2017), *Business History in Poland: Current State and Future Potential,* "Journal of Management and Business Administration. Central Europe", Vol. 25, No. 3.

Schein E. (2011), *Douglas McGregor: theoretician, moral philosopher or behaviorist? An analysis of the interconnections between assumptions, values and behaviour*, "Journal of Management History", No. 2.

Sorensen P. F., Minahan M. (2011), *McGregor's legacy: the evolution and current application of Theory Y management*, "Journal of Management History", No. 2.

Van Lent W., Durepos G. (2019), *Nurturing the historic turn: "history as theory" versus "history as method"*, "Journal of Management History", Vol. 25, No. 4.

Wadhwani D., Decker S. (2017), *Clio's Toolkit. The Practice of Historical Methods in Organization Studies*. [In:] Raza Mir & Sanjay Jain (Eds.), *The Routledge Companion to Qualitative Research in Organization Studies*, Routledge, London.

Weisbord M._(2011), *Taylor, McGregor and me*, "Journal of Management History", No. 2.

Anna Wziątek-Staśko
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Izabela Michalik
Akademia WSB

Dzielenie się wiedzą w nowoczesnej organizacji – wyniki badań empirycznych

Knowledge sharing in a modern organization – the results of empirical research

Streszczenie: Dzielenie się wiedzą jest uznawane za jeden z najważniejszych procesów zarządzania wiedzą w organizacjach XXI wieku. W opracowaniu przedstawiono istotę dzielenia się wiedzą oraz znaczenie tego procesu w nowoczesnych organizacjach. Aleksander Rothert [1921] powiedział: *Człowiek na każdym polu może dokonać znacznie więcej, jeżeli mu przyświeca wyraźnie wytknięty cel.* W przypadku dzielenia się wiedzą, celem tym jest odniesienie sukcesu na poziomie jednostki oraz całej organizacji. Zaprezentowane w opracowaniu korzyści z dzielenia się wiedzą umożliwiają osiągnięcie sukcesu przez organizację. Celem publikacji jest prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących dzielenia się wiedzą w organizacjach XXI wieku.
Słowa kluczowe: dzielenie się wiedzą, poziom dzielenia się wiedzą, sukces jednostki, sukces organizacji

Abstract: Knowledge sharing is considered to be one of the most important knowledge management processes in the 21st century organizations. The study presents the essence of knowledge sharing and the importane of this process in modern organizations. A. Rothert [1921] said: *Man in any field can do much more if he has a clearly defined goal.* When sharing knowledge, the goal is to be successful at the individual and organizational level. Profits presented in the paper enable success of the organization. The aim of the publication is to present the results of empirical research on knowledge sharing in the 21st century organizations.
Keywords: knowledge sharing, knowledge sharing level, individual success, organization success

Wprowadzenie

Dzielenie się wiedzą stanowi podwalinę zarządzania organizacją. Pozwala bowiem na wykorzystanie dostępnej wiedzy do poprawy wydajności danej grupy pracowników [Mohajan, Islam, Shome, 2017, s. 78–82] oraz koordynacji procesów w organizacji [Nguyena i in., 2018, s. 123–134]. Dzielenie się wiedzą jest procesem warunkującym rozwój umiejętności i zdolności w celu zwiększenia wartości i utrzymania przewagi konkurencyjnej [Zheng, 2017, s. 51]. Dzielenie się wiedzą, opierające się na komunikacji i interakcji pomiędzy członkami organizacji, służy do rozwiązywania wspólnych zadań lub problemów i jest sposobem na podniesienie efektywności indywidualnego uczenia się w celu poprawy wydajności organizacji [Li i in., 2014, s. 554].

Celem opracowania jest przedstawienie istoty dzielenia się wiedzą oraz podkreślenie znaczenia tego procesu dla sukcesu organizacji XXI wieku. Badania empiryczne zakładały pomiar poziomu dzielenia się wiedzą w nowoczesnych organizacjach, z określeniem jego znaczenia dla sukcesu organizacji. Dla uzyskania pełniejszego obrazu badanego zjawiska, poziom dzielenia się wiedzą wśród respondentów prowadzono metodami ilościowymi oraz jakościowymi. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na stwierdzenie, że poziom dzielenia się wiedzą w badanej populacji jest wysoki, co przekłada się na tworzenie nowej wiedzy i nowych wartości dla organizacji.

Dzielenie się wiedzą – charakterystyka zjawiska

Dzielenie się wiedzą jest procesem, który zakłada przekazywanie i otrzymywanie wiedzy, co jest związane z wyróżnieniem dwóch stron tego działania. M. Ipe definiuje dzielenie się wiedzą jako proces, poprzez który wiedza posiadana przez

jednostkę (osobę) jest przekształcana w formę, która może być zrozumiana, przyswojona i wykorzystana przez inne osoby. Dzielenie się wiedzą jest świadomym, dobrowolnym działaniem osoby posiadającej wiedzę, a wiedza staje się wspólna dla nadawcy i odbiorcy [Ipe, 2003, s. 337–359]. Dzielenie się wiedzą jest procesem polegającym na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i wzajemnej współpracy [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2007, s. 137]. Dzielenie się wiedzą to interakcja społeczna, która prowadzi pracowników do wymiany doświadczeń i umiejętności z kolegami, oraz stymulowanie krytycznego myślenia i kreatywności [Cavaliere, Lombardi, Giustiniano, 2015, s. 1127]. Dzielenie się wiedzą jest zachowaniem indywidualnym [Zhao i in., 2020, s. 6], charakteryzującym się wzajemnością, co prowadzi do przemienności w przyjmowaniu ról nadawcy oraz odbiorcy wiedzy [Morawski, 2017, s. 81].

W ramach dzielenia się wiedzą następuje poszukiwanie źródeł wiedzy, przyswajanie nowej wiedzy (w tym: pogłębianie, weryfikacja własnej wiedzy) i przekazywanie wiedzy [Zheng, 2017, s. 52]. Poszukiwanie źródeł wiedzy obejmuje rozpoznawanie źródeł wiedzy wewnętrznych oraz zewnętrznych, pochodzących z otoczenia organizacji [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 83]. Natomiast przyswajanie nowej wiedzy polega na transferze wiedzy ze źródła do zasobów wewnętrznych [Kraaijenbrinka, Wijnhovena, Groen, 2005, s. 5], przy czym następuje ocena posiadanej wiedzy oraz jej uzupełnienie i pogłębienie. W procesie tym następuje sprzężenie zwrotne, gdyż z jednej strony ma miejsce przekazanie wiedzy, a z drugiej strony – jej przyjęcie, które umożliwia absorpcję wiedzy [Van de Hoof, Ridder, 2004, s. 126]. Komunikacja jawi się tu jako podstawowy warunek skutecznego dzielenia się wiedzą z punktu widzenia obu stron tego procesu. Dzielenie się wiedzą następuje w wyniku interakcji komunikacyjnych, które są niezbędne przy przekazywaniu wiedzy ukrytej oraz przy zmianie wiedzy ukrytej w jawną, a także podczas przekształcenia wiedzy jednostki w wiedzę organizacyjną [Winkler, Chmielecki, 2015, s. 93]. Dzielenie się wiedzą jest uwarunkowane m.in. różnorodnością kulturową, zaufaniem osobistym, motywacją oraz doświadczeniem jednostki [Sénquiz-Díaz, Ortiz-Soto, 2019, s. 89]. Poziom dzielenia się wiedzą w nowoczesnych organizacjach warunkuje więc ich sukces poprzez osiągane korzyści indywidualne i organizacyjne.

Znaczenie dzielenia się wiedzą w nowoczesnych organizacjach

Wciąż aktualne jest stwierdzenie A. Rotherta, że *każda robota musi być wykonana w najpraktyczniejszy i najracjonalniejszy sposób, i nic nie jest pozostawione widzimisię robotnika, którego słuszne uwagi i ulepszenia są natomiast życzliwie przyjmowane i nagradzane* [Rothert, 1921, s. 36]. Dzielenie się wiedzą jest odzwierciedleniem

tej maksymy, gdyż wypracowane dzięki dzieleniu się wiedzą pomysły i rozwiązania przyczyniają się do lepszego funkcjonowania organizacji.

Kluczem do skutecznego dzielenia się wiedzą jest uświadomienie pracownikom, że proces ten leży w ich osobistym interesie [Morawski, 2017, s. 88], należy więc wskazać członkom organizacji korzyści, które mogą z tego tytułu osiągnąć. Opisane w literaturze korzyści obejmują odbiorcę wiedzy, nadawcę wiedzy oraz organizację.

Dla odbiorcy wiedzy korzyściami będą: tworzenie nowej wiedzy poprzez łączenie wiedzy istniejącej [Rudawska, 2013, s. 98] oraz zrozumienie możliwości wykorzystania wiedzy istniejącej. Wcześniej nierozwiązywalne problemy mogą być łatwiej rozwiązywalne, zadania mogą być wykonane szybciej lub lepiej zrealizowane dzięki innowacjom indywidualnym. Te pozytywne efekty dzielenia się wiedzą przyczyniają się do wzrostu poczucia własnej wartości członka organizacji i wzrostu jego motywacji [Rudawska, 2013, s. 98]. Wskazuje się również na wzrost kreatywności jednostki, która jest odbiorcą wiedzy [Reychav i in., 2012, s. 4].

Korzyści dzielenia się wiedzą z perspektywy nadawcy wiedzy są związane z poczuciem satysfakcji i zaangażowania we wkład w organizację. Dzięki możliwości propagowania własnych poglądów, metod działania oraz postrzegania zjawisk i problemów, nadawca wiedzy ma możliwość kształtowania i wywierania wpływu na innych pracowników oraz na sposób wykonywania przez nich zadań [Morawski, 2017, s. 157]. Nadawca wiedzy może odczuwać zadowolenie z przyczyniania się do sukcesu organizacji, uzyskuje także potwierdzenie własnej wartości oraz pozycji w organizacji. W trakcie dzielenia się wiedzą osoba, która ją przekazuje, dodatkowo rozwija swoje mapy poznawcze, dzięki czemu może dostrzec szerszą perspektywę, relacje pomiędzy działaniami i może to przełożyć na spojrzenie całościowe na funkcjonowanie organizacji [Michalik, 2018, s. 103].

Z perspektywy organizacji efekty dzielenia się wiedzą można dostrzec zarówno na poziomie funkcjonowania całej organizacji, jak i realizacji poszczególnych zadań. Dzięki dzieleniu się wiedzą następuje wzrost upowszechnienia wiedzy w organizacji i kreacja nowej wiedzy, w wyniku czego zasoby wiedzy organizacyjnej wciąż będą się powiększać. Dzielenie się wiedzą rozwija profesjonalną społeczność edukacyjną [Rismark, Sølvberg, 2011, s. 150]. Sprzyja to powstawaniu i powodzeniu procesów innowacyjnych, które będą polegały na przekształceniu pomysłu w nowy lub ulepszony proces operacyjny w działalności organizacji lub też w nowe podejście do wykonywanej przez organizację usługi. Dla nowoczesnych organizacji profitami dzielenia się wiedzą są między innymi: wzbogacenie zasobów wiedzy, wykorzystanie wiedzy dla rozwoju organizacji, podniesienie jakości jej pracy, stwarzanie atmosfery sprzyjającej współpracy, zacieśnianie współpracy pomiędzy pracownikami oraz budowanie pozytywnego wizerunku organizacji [Michalik,

2018, s. 98]. Pomiar dzielenia się wiedzą w organizacji pozwala na określenie poziomu, na jakim ten proces następuje.

Pomiar dzielenia się wiedzą oraz metodyka badań empirycznych

Pomiaru dzielenia się wiedzą można dokonać, wykorzystując twardy pomiar danych, ankiety oparte na opiniach, badające takie pojęcia jak: chęć dzielenia się wiedzą, zachowanie polegające na dzieleniu się wiedzą i czynniki, które mogą na to wpłynąć lub określić potencjał posiadacza wiedzy i potencjał do wzajemnego dzielenia się wiedzą oraz połączenie danych oraz opinii [Matošková, 2016, s. 5–29].

W niniejszym projekcie badawczym zastosowano triangulację metodologiczną. Dla badań ilościowych za podstawę kwestionariusza, dotyczącą dzielenia się wiedzą, posłużył kwestionariusz R. E. de Vriesa, B. Van den Hooffa i J. A. de Riddera [de Vries, Van den Hooff, de Ridder, 2006, s. 123], gdzie dzielenie się wiedzą było mierzone z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta w przekroju dwóch komponentów, takich jak przekazywanie wiedzy oraz odbieranie wiedzy. Dla przekazywania wiedzy przyjęto wskaźniki: (1) informowanie kolegów o nowej wiedzy; (2) dzielenie się posiadanymi informacjami z kolegami; (3) świadomość kolegów na temat wykonywanych działań; (4) regularne informowanie kolegów o swoich działaniach. Dla odbierania wiedzy wskaźniki to: (1) pytanie o posiadaną wiedzę; (2) świadomość zasobów wiedzy kolegów; (3) pytanie o czyjeś umiejętności w razie potrzeby nauki oraz (4) proszenie o przekazanie wiedzy. Dla badań jakościowych zdecydowano się na skonstruowanie kwestionariusza wywiadu eksperckiego. Podjęta decyzja założyła przeprowadzenie badań ilościowych oraz jakościowych, aby wychodząc od analizy ilościowej, pogłębić jej wyniki badaniami jakościowymi.

Wykorzystując powyższe wskaźniki, skonstruowano kwestionariusz ankiety oraz kwestionariusz wywiadu eksperckiego. Kwestionariusz ankiety zawierał stwierdzenia dotyczące dzielenia się wiedzą, ujęte w odniesieniu do przekazywania (4 stwierdzenia) oraz odbierania (4 stwierdzenia) wiedzy. Odniesienia do stwierdzeń zostały skonstruowane z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta, dając możliwość wyboru określenia: „nie zgadzam się", „raczej się nie zgadzam", „nie mam zdania", „raczej się zgadzam", „zgadzam się". Badania ankietowe zostały przeprowadzone w okresie od 20 września do 30 listopada 2019 roku. Ich celem było zgromadzenie danych, będących odpowiedziami na pytania o opinię. W procesie gromadzenia danych ankietowych wykorzystano kwestionariusz ankiety udostępniony w wersji elektronicznej oraz dostarczony w sposób tradycyjny, w wersji papierowej, podczas spotkań z respondentami. Pytania zawarte w wersji elektronicznej oraz papierowej ankiety nie różniły się. Podmiot badań stanowiły organizacje zajmujące się edukacją, należące do systemu oświaty. P. F. Drucker stwierdził

w 1994 roku, że „szkoła to centrum społeczeństwa", a nauczyciele stanowią centralny element w systemie edukacji [Werang, Lewaherilla, Irianto, 2017, s. 23–37], przyjmujący odpowiedzialność za wiele jej aspektów [Getahun, Tefera, Burichew, 2016, s. 381]. W kontekście nauczycieli ważne jest również *wykształcenie umiejętności poszukiwania informacji i rozwiązywania problemów* [Leśniewska, 2016, s. 42], a więc zasadny dla przedmiotowego projektu badawczego był wybór organizacji zajmujących się edukacją jako przykładu nowoczesnych organizacji, w których dzielenie się wiedzą jest jednym z podstawowych procesów.

Badaniami empirycznymi zostały objęte osoby zatrudnione na stanowisku nauczyciela w organizacjach systemu oświaty. Wybór badanych osób był doborem celowym i polegał na doborze jednostek do próby zgodnie z zasadą dostępności i różnorodności. Procedury doboru zostały oparte na decyzjach opierających się na znajomości badanej populacji. Dopuszczono również możliwość zastosowania doboru wygodnego, czyli wybrania osób z grona współpracowników oraz znajomych. Dla badanej próby przyjęto poziom istotności 95%, maksymalny błąd pomiaru na poziomie 5% dla frakcji standardowej 0,5. Wyliczona liczebność próby, dla liczebności populacji nauczycieli w Polsce określonej na 695 933, zgodnie z raportem SIO na dzień 30 września 2019 roku [Raport SIO] wynosi 384 osoby. Wyniki badania, które zostało przeprowadzone na próbie o liczności nie mniejszej niż minimalna liczebność próby, spełniają założenia, które zostały nałożone poprzez zadane parametry. Badaniem zostało objęte 588 osób, z jednorodnej populacji nauczycieli. Wielkość próby badawczej pozwoliła na obniżenie błędu pomiaru statystycznego do 4%. Kolejny, drugi, etap procesu badawczego objął przeprowadzenie wywiadów eksperckich z dyrektorami badanych organizacji jako profesjonalistami i specjalistami z zakresu zarządzania. Celem wywiadu było pogłębienie i uzupełnienie danych pierwotnych, uzyskanych z przeprowadzonego badania kwestionariuszowego, oraz poznanie szerszego kontekstu rozważanych w pracy zjawisk. Wywiady miały charakter skategoryzowany, uporządkowany ze względu na zadawane pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu, a ściśle związane z problemem badawczym. Kwestionariusz wywiadu zawierał 10 pytań, związanych z dzieleniem się wiedzą pomiędzy nauczycielami, z uwzględnieniem zrozumienia badanych pojęć, oczekiwań dyrektorów względem nauczycieli oraz praktycznych rozwiązań, świadczących o dzieleniu się wiedzą przez pracowników merytorycznych społeczności edukacyjnych. Pytania zawarte w kwestionariuszu miały charakter otwarty. Kwestionariusz wywiadu zawierał również pytania końcowe (metryczkę), charakteryzujące dyrektora organizacji, tj. płeć, staż pracy pedagogicznej oraz liczbę lat pełnienia funkcji dyrektora. Wywiad ekspercki został przeprowadzony z dyrektorami szkół i przedszkoli, wybranych z uwagi na odnoszone przez te placówki sukcesy edukacyjne.

Zebrane podczas badań dane zostały poddane analizie w celu oceny poziomu dzielenia się wiedzą w społeczności edukacyjnej.

Poziom dzielenia się wiedzą – wyniki badań empirycznych

W badaniu ilościowym wzięło udział 588 osób, Ich charakterystyka została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Element struktury badanej populacji	Cecha charakterystyczna	Wartość procentowa badanej populacji
Płeć	kobieta	82,1%
	mężczyzna	17,9%
Wiek	20–30 lat	10,2%
	31–40 lat	28,1%
	41–50 lat	36,2%
	51–60 lat	20,9%
	ponad 60 lat	4,6%
Stopień awansu zawodowego	nauczyciel dyplomowany	57,8%
	nauczyciel mianowany	17,0%
	nauczyciel kontraktowy	15,6%
	nauczyciel stażysta	4,8%
	nauczyciel bez stopnia awansu zawodowego	4,8%
Staż pracy pedagogicznej	powyżej 21 lat	40,8%
	11–20 lat	31,8%
	6–10 lat	12,1%
	1–5 lat	12,9%
	do 1 roku	2,4%

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie elementów struktury badanej populacji, takich jak: płeć, wiek, stopień awansu zawodowego oraz staż pracy pedagogicznej nauczycieli w Polsce, stwierdzono, że struktura procentowa danych zebranych podczas przeprowadzonych badań jest zbieżna ze strukturą procentową danych uzyskanych z Systemu Informacji Oświatowej na dzień 30 września 2019.

Natomiast badaniem jakościowym zostało objętych 10 dyrektorów jednostek organizacyjnych systemu oświaty. Na stanowiskach dyrektorów obserwuje się przewagę kobiet (80%) oraz doświadczenie w pracy pedagogicznej powyżej 21 lat (80%). Dyrektorzy piastują swoje funkcje najczęściej w przedziale 11–20 lat (5 osób), dyrektorzy na stanowisku powyżej 21 lat to 2 osoby, młodsi stażem dyrektorzy to: 2 osoby będące na stanowisku od 1 roku do 5 lat oraz 1 osoba będąca dyrektorem w przedziale od 6 do 10 lat. Organizacje, w których badani dyrektorzy pełnią swoje funkcje, to 2 przedszkola, 1 zespół szkolno-przedszkolny, 2 szkoły podstawowe oraz 5 szkół ponadpodstawowych, z czego 2 to technika, 2 licea ogólnokształcące oraz 1 szkoła policealna. Różnorodność typów szkół oraz doświadczenia dyrektorów w pracy pedagogicznej oraz ich staż na stanowisku dyrektora pozwoliły na uzyskanie oglądu przedmiotowych zjawisk z różnych perspektyw.

Dane pochodzące z 588 kwestionariuszy ankietowych dotyczące dzielenia się wiedzą pozwoliły na analizę statystyczną prawidłowości w obrębie dzielenia się wiedzą, z uwzględnieniem przekazywania oraz odbierania wiedzy. Do analizy zebranych danych zostały wykorzystane następujące miary statystyki opisowej: wartość średnia, odchylenie standardowe, wartość minimalna, wartość maksymalna, wartość testu Kołmogorowa-Smirnowa oraz istotność statystyczna (tabela 2).

Tabela 2. Statystyka opisowa dla dzielenia się wiedzą

Zmienne	***M***	***SD***	***min***	***max***	***Z***	***p***
Przekazywanie wiedzy	15,74	3,45	4	20	3,00	0,001
Odbieranie wiedzy	16,37	3,29	4	20	3,28	0,001
Dzielenie się wiedzą ogółem	32,11	6,18	8	40	2,44	0,001

M – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *min* – wartość minimalna; *max* – wartość maksymalna; *Z* – wartość testu Kołmogorowa-Smirnowa; *p* – istotność statystyczna

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Szczegółowa analiza uzyskanych wyników, dokonana na podstawie odpowiedzi respondentów na poszczególne stwierdzenia zawarte w ankiecie, pozwoliła na interpretację dzielenia się wiedzą wśród badanych podmiotów. Odpowiedzi respondentów na pytania ankietowe dotyczące przekazywania wiedzy kształtowały się następująco (tabela 3):

Tabela 3. Statystyka opisowa dla przekazywania wiedzy

Dzielenie się wiedzą – przekazywanie wiedzy	*M*	*SD*	*min*	*max*	*Z*	*p*
Gdy uczę się (dowiaduję się) czegoś nowego, mówię o tym moim kolegom ze szkoły	4,18	0,96	1	5	6,79	0,001
Dzielę się informacjami, które posiadam, z moimi kolegami	4,38	0,80	1	5	7,13	0,001
Uważam, że ważne jest, aby moi koledzy wiedzieli o moich działaniach	3,77	1,11	1	5	5,77	0,001
Regularnie informuję kolegów o tym, co robię	3,40	1,23	1	5	5,56	0,001
Przekazywanie wiedzy – ogółem	15,74	3,45	4	20	3,00	0,001

M – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *min* – wartość minimalna; *max* – wartość maksymalna; *Z* – wartość testu Kołmogorowa-Smirnowa; *p* – istotność statystyczna

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Najwyżej ocenianymi przez respondentów zagadnieniami były kwestie związane z przekazywaniem uzyskanej wiedzy swoim kolegom z pracy. Średnia dla stwierdzenia: „Gdy uczę się (dowiaduję się) czegoś nowego, mówię o tym moim kolegom ze szkoły" to 4,18, a dla stwierdzenia: „Dzielę się informacjami, które posiadam, z moimi kolegami" 4,38. Świadczy to o chętnym dzieleniu się uzyskaną wiedzą ze współpracownikami. Można tu również zaobserwować zdecydowanie respondentów w udzielaniu odpowiedzi w stwierdzeniu „Gdy uczę się (dowiaduję się) czegoś nowego, mówię o tym moim kolegom ze szkoły" nie miało zdania zaledwie 6,3% respondentów oraz w stwierdzeniu „Dzielę się informacjami, które posiadam, z moimi kolegami" odsetek ten wyniósł 3,3%. Osoby, które zdecydowanie nie przekazują wiedzy kolegom, stanowią odpowiednio dla stwierdzenia „Gdy uczę się (dowiaduję się) czegoś nowego, mówię o tym moim kolegom" 2,5%, a dla stwierdzenia „Dzielę się informacjami, które posiadam, z moimi kolegami" – 1,4%.

Natomiast w przypadku informowania kolegów z pracy o swoich działaniach zawodowych (stwierdzenia: „Uważam, że ważne jest, aby moi koledzy wiedzieli o moich działaniach" oraz „Regularnie informuję kolegów o tym, co robię") średnie wynoszą zdecydowanie powyżej 3, jednak w porównaniu z przekazywaniem uzyskanej wiedzy wskaźniki są niższe.

We wszystkich kryteriach oceny przekazywania wiedzy wśród nauczycieli obserwuje się zdecydowaną asymetrię lewostronną – większość udzielonych odpowiedzi znajduje się powyżej średniej.

W przypadku odbierania wiedzy również obserwuje się asymetrię lewostronną, średnia odpowiedzi na poszczególne stwierdzenia wyniosła 4,09. W tabeli 4 zaprezentowano wartości dla statyki opisowej dla odbierania wiedzy.

Tabela 4. Statystyka opisowa dla odbierania wiedzy

Dzielenie się wiedzą – odbieranie wiedzy	*M*	*SD*	*min*	*max*	*Z*	*p*
Gdy potrzebuję konkretnej wiedzy, pytam o nią moich kolegów	4,25	0,93	1	5	6,75	0,001
Lubię być poinformowany o tym, co wiedzą moi koledzy	3,74	1,16	1	5	5,77	0,001
Pytam kolegów o ich umiejętności, gdy muszę się czegoś nauczyć	4,08	1,03	1	5	6,97	0,001
Gdy któryś z kolegów jest w czymś dobry, proszę go, aby mnie tego nauczył	4,29	0,90	1	5	6,84	0,001
Odbieranie wiedzy – ogółem	16,37	3,29	4	20	3,28	0,001

M – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *min* – wartość minimalna; *max* – wartość maksymalna; *Z* – wartość testu Kołmogorowa-Smirnowa; *p* – istotność statystyczna

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań.

Znaczny odsetek respondentów (88,1%) pyta swoich kolegów, gdy chce się dowiedzieć czegoś nowego („Gdy potrzebuję konkretnej wiedzy, pytam o nią moich kolegów"). 82,5% badanych nauczycieli poszukuje potrzebnych umiejętności u swoich kolegów („Pytam kolegów o ich umiejętności, gdy muszę się czegoś nauczyć"), a 87% respondentów nie waha się prosić swoich kolegów o pomoc w nauczeniu się nowych umiejętności („Gdy któryś z kolegów jest w czymś dobry, proszę go, aby mnie tego nauczył"). Największe zróżnicowanie w udzielonych odpowiedziach zaobserwowano w odniesieniu się do stwierdzenia „Lubię być poinformowany o tym, co wiedzą moi koledzy". Średnia dla tej składowej jest najniższa w sekcji odbierania wiedzy. Pomimo zdecydowanej asymetrii lewostronnej 19,5% respondentów nie ma w tej kwestii zdania.

Ogólny poziom dzielenia się wiedzą wśród respondentów ocenia się jako wysoki: średnia odpowiedzi na postawione w ankiecie stwierdzenia wynosi 4,01, znajduje się więc znacznie powyżej średniej 2,5.

Dane zebrane podczas badania jakościowego wśród dyrektorów szkół umożliwiły potwierdzenie wyników badań ankietowych w zakresie poziomu dzielenia się wiedzą wśród nauczycieli. Zgodnie z wypowiedziami dyrektorów, w społeczności edukacyjnej jest doceniana chęć dzielenia się wiedzą, a oczekiwania dyrektorów badanych placówek edukacyjnych w zakresie dzielenia się wiedzą są wysokie. Istnieje jednak świadomość barier dzielenia się wiedzą wśród nauczycieli. Respondenci zwrócili również uwagę na korzyści z dzielenia się wiedzą w postaci rozwoju osobistego i zawodowego nauczycieli, co wpływa pozytywnie na jakość pracy placówki edukacyjnej.

Analizując wyniki ilościowych oraz jakościowych badań empirycznych, można stwierdzić, że poziom dzielenia się wiedzą w badanych instytucjach edukacyjnych

jest wysoki. Wyniki badań jakościowych potwierdziły rezultaty uzyskane podczas badań ilościowych, a ogólny poziom dzielenia się wiedzą w badanych organizacjach przynosi korzystne efekty, zwłaszcza dla pracowników wiedzy.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań poziom dzielenia się wiedzą wśród respondentów ocenia się jako wysoki, zarówno w zakresie przekazywania, jak i odbierania wiedzy. Pracownicy wiedzy chętnie dzielą się informacjami z kolegami z pracy oraz informują o swoich nowych zasobach wiedzy. Nie mają również oporów przy prośbach o pomoc w realizacji zadań. Świadczy to, że środowisko edukacyjne posiada nawyk dzielenia się wiedzą, nawet gdy robi to podświadomie. Wynikać to może z jego podstawowego zadania, którym jest przekazywanie wiedzy.

Dzielenie się wiedzą stanowi jeden z najważniejszych procesów zarządzania wiedzą w organizacjach, jest warunkiem sukcesu na poziomie indywidualnym, grupowym oraz organizacyjnym, przyczyniając się do tworzenia nowej wiedzy oraz lepszego wykorzystania wiedzy już istniejącej. Dzięki dzieleniu się wiedzą nabywana jest zdolność rozwiązywania problemów w szybszy sposób, co przekłada się na oszczędność czasu, a w konsekwencji na poprawę wydajności i jakości pracy. Dzielenie się wiedzą, opierające się na komunikacji oraz interakcji, wzmacnia relacje pomiędzy ludźmi w organizacji oraz pomiędzy organizacjami, przyczyniając się do tworzenia nowych wartości. Dzielenie się wiedzą prowadzi do powstania nowej wiedzy, która zasila zasoby organizacji dla jej korzyści. Należy więc dołożyć starań, aby poziom dzielenia się wiedzą wśród pracowników utrzymać na wysokim poziomie, umożliwiając i ułatwiając przebieg tego procesu.

Wysnute na podstawie wyników niniejszego projektu badawczego wnioski podlegają jednak ograniczeniom, co może stanowić podstawę do dalszej eksploracji kwestii dzielenia się wiedzą w nowoczesnych organizacjach: (1) badanie dotyczyło tylko poziomu indywidualnego dzielenia się wiedzą, co może stanowić punkt wyjścia badań na poziomie zespołowym oraz organizacyjnym; (2) badanie zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie badawczej. Zakres geograficzny badania obejmował województwo śląskie. W związku z tym ustalenia mogą mieć ograniczoną możliwość uogólnienia na inne regiony w Polsce lub na Polskę jako kraj. Interesujące badawczo mogłoby być zbieranie danych w innych regionach kraju; (3) badanie było prowadzone wśród pracowników wiedzy organizacji zajmujących się edukacją, którzy cechują się wysokim poziomem wykształcenia oraz etyką zawodową. W przypadku badania podmiotów zatrudnionych w nowoczesnych organizacjach innych branż wyniki badań powinny zostać poddane ponownej weryfikacji.

Bibliografia

Cavaliere V., Lombardi S., Giustiniano L. (2015), *Knowledge Sharing in Knowledge-Intensive Manufacturing Firms. An empirical study of its enablers*. "Journal of Knowledge Management", Vol. 19, Iss. 6.

De Vries R. E., Van den Hooff B., de Ridder J. A. (2006), *Explaining Knowledge Sharing. The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs*, "Communication Research", Vol. 33, No. 2.

Getahun T., Tefera B. F., Burichew A. H. (2016), *Teacher's Job Satisfaction and its Relationship with Organizational Commitment in Ethiopian Primary Schools: Focus on Primary Schools of Bonga Town*, "European Scientific Journal", Vol. 12, No. 13.

Ipe M. (2003), *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*, "Human Resource Development Review", No. 2(4).

Kraaijenbrinka J., Wijnhovena F., Groen A. (*2005*), *Do Knowledge Sources Matter? Exploring the Effect of Knowledge Sources on Knowledge Integration Processes* [In:] *Proceedings (CD-ROM) of The Sixth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC), Boston.*

Leśniewska G. (2016), *Gotowość do zmiany nauczycieli szansą edukacji XXI wieku*, „Studia i Prace WNEIZ US", nr 46/1.

Li G., Liu H., Shang Y. and Xi Y. (2014), *Leader feedback and knowledge sharing: A regulatory focus theory perspective*, "Journal of Management & Organization", No. 20.

Matošková J. (2016), *Measuring Knowledge*, "Journal of Competitiveness", Vol. 8, Iss. 4.

Michalik I. (2018), *Innowacyjne metody dzielenia się wiedzą w organizacjach sektora publicznego*, „ZN WSH Zarządzanie", nr (1).

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy,* Difin, Warszawa.

Mohajan H. K., Islam S., Shome F. (2017), *Knowledge Sharing Enhances Knowledge Management Environment and Efficiency*, "Journal of Environmental Treatment Techniques", Vol. 5, Iss. 2.

Morawski M. (2017), *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Nguyena N. P., Ngob L. V., Bucicc T., Phong N. D. (2018), *Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: The role of cross-functional competition*, "Industrial Marketing Management", No. 71.

Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Raport z SIO DWST-WS.72.423.2019, Ministerstwo Edukacji Narodowej. http://sio.cie.men.gov.pl/zbiory/nauczyciele_30.09.2019_Michalik_Izabela.zip) [data dostępu: 10.01.2020].

Reychav I., Stein E. W., Weisberg J., Glezer C. (2012), *The Role of Knowledge Sharing in Raising the Task Innovativeness of Systems Analysts*, "International Journal of Knowledge Management", No. 8(2).

Rismark M., Sølvberg A. M. (2011), *Knowledge Sharing in Schools: A Key to Developing Professional learning Communities*, "World Journal of Education", Vol. 1, No. 2.

Rothert A. (1921), *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych warunkach?,* Wydawnictwo „Ligi Pracy", Warszawa.

Rudawska A. (2013), *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie", nr 4(157).

Sénquiz-Díaz C., Ortiz-Soto M. (2019), *A Multifold Perspective of Knowledge Sharing and Virtual Teams: The Development of An IMOI Model*, "Journal of Technology Management & Innovation", Vol. 14, No. 2.

Van de Hooff B., Ridder J. A. (2004), *Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing,* "Journal of Knowledge Management", Vol. 8, No. 6.

Werang B. R., Lewaherilla E. D., Irianto O. (2017), *The effect of teachers' socioeconomic status on elementary schools' life in Indonesia: An empirical study in the elementary schools of Merauke District, Papua,* "International Journal of Research Studies in Management", Vol. 6, No. 1.

Winkler R., Chmielecki M. (2015), *Komunikacja a dzielenie się wiedzą w projektowych zespołach międzykulturowych*, „Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie", nr 3(939).

Zhao S., Jiang Y., Peng X., Hong J. (2020), *Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: Do absorptive capacity and individual creativity matter?*, "European Journal of Innovation Management", March.

Zheng T. (2017), *A Literature Review on Knowledge Sharing,* "Open Journal of Social Sciences", No. 5.

Dariusz Grabara
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Organizacja sprzedaży maszyn elektrycznych na platformie aukcyjnej Allegro

Organization of the sale of electric machines on the Allegro auction platform

Streszczenie: Celem pracy jest scharakteryzowanie prezentowanych na platformie aukcyjnej Allegro ofert szczególnego przypadku maszyn elektrycznych, zwanych agregatami prądotwórczymi, w kontekście pracy Aleksandra Rotherta oraz czynników cenowych. Praca zawiera wprowadzenie wraz z krótkim przeglądem literatury, opis metody badania, wyniki, dyskusję oraz podsumowanie. Badaniu poddano 831 ofert. Do analizy wykorzystano statystykę opisową oraz metody wnioskowania statystycznego.
Słowa kluczowe: Aleksander Rothert, aukcja, Allegro, organizacja sprzedaży, winieta aukcji

Abstract: The aim of this paper was to characterize the offers of a special case of electric machines called power generators presented on the Allegro auction platform, in the context of Aleksander Rothert work, and price related factors. The paper contains an introduction with a short review of the literature, a description of the research methods, results, discussion, and summary. 831 offers were

examined. Descriptive statistics and statistical inference methods were used for the analysis.
Keywords: Aleksander Rothert, auction, Allegro, organization of sale, auction vignette

Wprowadzenie

Rosnąca popularność e-commerce [Kalia, 2016, s. 49; Lin, 2008, s. 61] powoduje wzrost liczby profesjonalnych sprzedawców na rynkach elektronicznych. Nowe technologie pojawiają się często i są wdrażane w przyspieszonym tempie ze względu na rosnącą konkurencyjność [Wang i wsp., 2020, s. 122].

Wśród różnych form e-sprzedaży dużą rolę odgrywają aukcje internetowe. Aukcja nie jest postrzegana tylko jako aukcja z licytacją, w której można złożyć ofertę, a wygrywa najwyższa ze złożonych ofert. Na platformie aukcyjnej aukcja jest równorzędna z ofertą przedmiotu sprzedawanego po stałej cenie. Aukcje takie nazywane są aukcjami z opcją „Kup Teraz" i wprowadzone zostały przez największą platformę aukcyjną na świecie eBay [eBay Inc., 2020b]. Z tego powodu platformy aukcyjne nazywane są również platformami sprzedażowymi. Platforma aukcyjna jest definiowana jako platforma handlowa [Strzębicki, 2019, s. 95] lub usługodawca [eBay Inc., 2020a]. Jednak istnienie aukcji z licytacją odróżnia ją od zwykłych sklepów internetowych lub platform handlowych z cenami ustalonymi.

Przedmiotem sprzedaży są zarówno wartości materialne, jak i wirtualne. Jedną z kategorii jest szybko rozwijająca się branża maszyn elektrycznych, wśród których dobrze znane szerokiemu gronu klientów pozostają agregaty prądotwórcze. Prekursorem rozwoju maszyn elektrycznych w Polsce był Aleksander Rothert. W efekcie swojej działalności w zakresie elektrotechniki opracował pierwszy podręcznik w języku polskim o maszynach elektrycznych [Rothert, 1910]. Kolejną dziedziną zainteresowania Aleksandra Rotherta była organizacja pracy wraz z cyklem publikacji „O systemach płac" [Białkiewicz i Hickiewicz, 2010, s. 11]. Aleksander Rothert za swoją pracę otrzymał doktorat honorowy Politechniki Warszawskiej w 1925 roku [Ulmer, 2016, s. 196].

Kontynuując tradycję Aleksandra Rotherta związaną z maszynami elektrycznymi i analizami ekonomicznymi przedsiębiorstw, prezentowana praca poszerza zagadnienie o perspektywę e-commerce. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie organizacji sprzedaży maszyn elektrycznych na nowoczesnej platformie aukcyjnej w kontekście czynników winiety aukcji wpływających na cenę oferowanych produktów.

Charakterystyka sprzedaży

Potencjalny nabywca, wchodząc na stronę platformy aukcyjnej, widzi oferty pogrupowane w kategorie. Przechodząc do interesujących go kategorii oraz wyróżnionych wewnątrz nich podkategorii, otrzymuje listę dostępnych aukcji. Na listach ofert aukcje opisywane są przy pomocy krótkich winiet aukcji, składających się z zestawu czynników, takich jak zdjęcie, opis czy charakterystyka produktu. Pozwalają one zapoznać się z ofertą bez wchodzenia na jej stronę. Kupujący może wziąć udział w aukcji i zaakceptować ofertę, po przeanalizowaniu informacji dostarczonych przez sprzedającego, lub opuścić aukcję i przystąpić do dalszego przeglądania kolejnych ofert.

Lista aukcji jest więc pierwszym elementem wyboru oferty. Odpowiednia organizacja czynników winiety aukcji może przyciągnąć uwagę kupującego. Dzięki temu bez wchodzenia na aukcję kupujący może włożyć produkt do koszyka zakupowego. Wykorzystanie winiety aukcji jest szczególnie użyteczne dla kupującego, który niejednokrotnie staje w obliczu konieczności przejrzenia setek ofert. Tym samym czynniki wyszczególnione w winiecie aukcji stają się istotnym elementem organizacji sprzedaży.

Czynniki winiety aukcji

Spośród wielu czynników winiety aukcji czynniki związane z zachętami pieniężnymi wpływają bezpośrednio na postrzeganie ceny. Do takich zaliczono czynniki:

1. „Darmowa dostawa" – oznacza zobowiązanie sprzedawcy do dostarczenia produktu do siedziby klienta bez ponoszenia przez niego dodatkowych opłat. Cecha jest reprezentowana jako wartość ‘1’, jeśli program „Darmowa dostawa" jest obecna w winiecie, i ‘0’, jeśli wartość jest niedostępna.
2. Sprzedaż w ramach aukcji z licytacją – oznacza sprzedaż produktu w ramach aukcji z licytacją, w których cena wywoławcza jest zazwyczaj niższa, niż w przypadku sprzedaży po cenie ustalonej. Cecha jest reprezentowana jako wartość ‘1’, jeśli zarejestrowano wystąpienie oferty jako aukcji z licytacją, i ‘0’, jeśli takiej aukcji nie było.
3. Sprzedaż w ramach aukcji „Kup Teraz" – oznacza sprzedaż produktu po cenie ustalonej; cena taka może współwystępować z aukcją z licytacją, jeśli cena na aukcji z licytacją jest niższa niż cena ustalona. Cecha jest reprezentowana jako wartość ‘1’, jeśli zarejestrowano wystąpienie oferty jako aukcji „Kup Teraz", i ‘0’, jeśli takiej aukcji nie było.
4. Dostępność programu „SMART" – program „SMART" oznacza możliwość dostarczenia produktu do klienta bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

Różni się on jednak od programu „Darmowa dostawa" wykupieniem abonamentu platformy zwanym „SMART" przez klientów. Abonament „SMART" powoduje, że po zapłaceniu ustalonej przez platformę kwoty, wszystkie produkty, które biorą udział w programie, będą dostarczane bezpłatnie do wybranych punktów dostarczania towarów. Cecha jest reprezentowana jako wartość '1', jeśli odnotowano program „SMART", i '0', jeśli go nie było.

5. Dostępność programu „SMART z kurierem" – program „SMART z kurierem" jest modyfikacją programu „SMART". Pozwala on na dostarczenie produktu bezpośrednio do domu klienta firmą kurierską. Program „SMART z kurierem" jest dostępny dla towarów o wyższej wartości, niż dla programu „SMART". Cecha jest reprezentowana jako wartość '1', jeśli odnotowano program „SMART z kurierem", i '0', jeśli go nie było.
6. Dostępność waluty „Monety Allegro" – waluta „Monety Allegro" pozwala na otrzymanie kuponów rabatowych o wartości wskazywanej na aukcji. Program „Monety Allegro" ma charakter wartościowych kuponów rabatowych, których można użyć w kolejnych zakupach. Cecha reprezentująca obecność „Monet Allegro" przyjmuje wartość '1', jeśli udział w programie odnotowano, i '0', jeśli go nie było.
7. Dostępność programu „Raty ZERO" – raty są najpopularniejszym sposobem pozyskania klienta, który nie może lub nie decyduje się jednorazowo wydać wskazanej wysokości gotówki na zakup produktu. Rozłożona w czasie płatność zwiększa dostępność produktów dla szerszego grona klientów. Cecha reprezentująca obecność programu „Raty ZERO" przyjmuje wartość '1', jeśli udział w programie odnotowano i '0', jeśli go nie było.

Powyższe czynniki stanowią elementy, które bezpośrednio wpływają na wydatkowane przez klienta sumy pieniędzy. Mają one charakter zero-jedynkowy.

Podmioty

Platforma aukcyjna Allegro umożliwia sprzedaż różnym podmiotom. Z tego względu na platformie aukcyjnej dochodzi do konkurencji nie tylko między przedsiębiorstwami, ale również sprzedawcami indywidualnymi nieprowadzącymi działalności gospodarczej. Prowadzone badania [Grabara, 2010, s. 111] wskazały na istnienie fundamentalnych różnic między przedsiębiorstwami a sprzedawcami nieprowadzącymi działalności gospodarczej (NPDzG). Wraz z rozwojem rynków elektronicznych również same platformy zaczęły różnicować sprzedawców. Dla sprzedawców nieprowadzących działalności gospodarczej Allegro uruchomiło specjalną platformę AllegroLokalnie, jednak przedmioty wystawiane na dedykowanej platformie są również widoczne na listingach aukcji na platformie głównej.

Platforma Allegro zapewnia rozróżnienie ofert poprzez zawarcie w każdej ofercie informacji o prowadzeniu aukcji na oddzielnej platformie dedykowanej. Oferty takie nie posiadają wielu czynników dostępnych dla przedsiębiorstw. Z tego powodu ich analiza w pracy została ograniczona do określenia liczby ofert lokalnych.

Metody

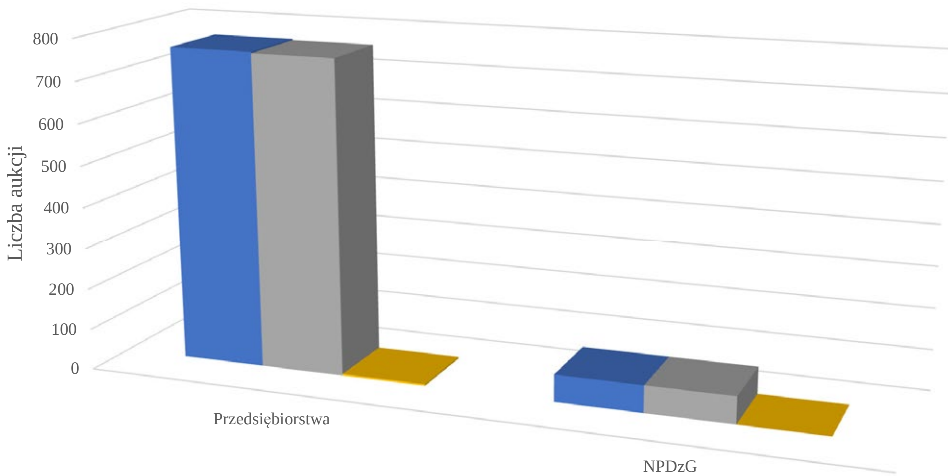
Badanie przeprowadzono jako badanie przekrojowe w kategorii agregatów prądotwórczych. Wykorzystano zautomatyzowany system do analizy stron internetowych. Nie pobierano danych personalnych. Do analizy statystycznej wykorzystano statystykę opisową oraz metody wnioskowania statystycznego. Wykorzystano oprogramowanie Excel 2019 firmy Microsoft oraz oprogramowanie do analiz statystycznych R-CRAN v.4.0.3. Do określenia przedziałów ufności dla wskaźnika struktury wykorzystano metodę Cloppera-Pearsona (funkcja „*BinomCI*"). Grupowanie hierarchiczne przeprowadzono przy użyciu pakietu „*cluster*". Zapewnia on hierarchiczne grupowanie obserwacji na zestawie metod i różnic [Kopczewska i wsp., 2009, s. 426]. Do mierzenia odległości wykorzystano uogólnioną odległość Gowera [Gower, 1971, s. 858].

Wyniki

Sprzedawcy

W badaniu zarejestrowano 765 ofert przedsiębiorstw oraz 66 ofert sprzedawców nieprowadzących działalności gospodarczej (NPDzG).

Wykres 1. Liczba aukcji w podziale na kategorie sprzedawców



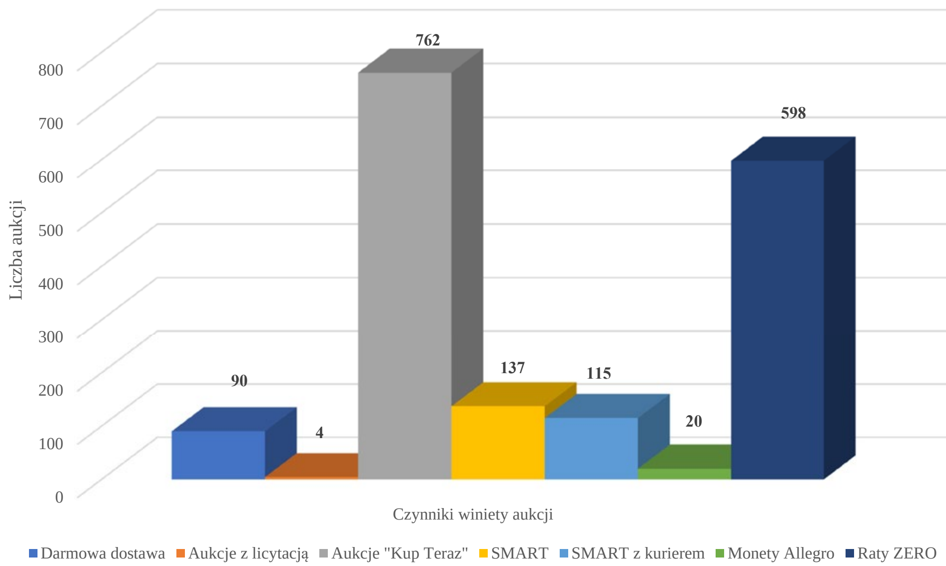
	Przedsiębiorstwa	NPDzG
Wszystkie	765	66
Kup Teraz	762	66
Licytacje	4	0

Oferty sprzedawców nieprowadzących działalności gospodarczej stanowiły 7,94% wszystkich ofert. Sprzedawcy nieprowadzący działalności gospodarczej wystawili jedynie oferty w postaci „Kup Teraz", podczas gdy przedsiębiorstwa prowadziły sprzedaż również przy użyciu aukcji z licytacją.

Czynniki winiety aukcji

Zarejestrowane w badaniu czynniki aukcji wykorzystywane w ofertach aukcji przedstawiono na wykresie 2.

Wykres 2. Liczba aukcji w badanej grupie czynników winiety aukcji



Wartości przedziałów ufności dla udziału aukcji dla czynników winiety aukcji wskazano w tabeli 1.

Tabela 1. Procentowy udział czynników winiety aukcji

Czynnik	Liczba aukcji	Udział %	Przedział ufności dla odsetka aukcji*	
			p_l	p_u
Darmowa dostawa	90	11,76%	0,0957	0,1426
Aukcje z licytacją	4	0,52%	0,0014	0,0133
Aukcje „Kup Teraz"	762	99,61%	0,9886	0,9992
SMART	137	17,91%	0,1525	0,2081
SMART z kurierem	115	15,03%	0,1257	0,1776
Monety Allegro	20	2,61%	0,0160	0,0401
Raty ZERO	598	78,17%	0,7507	0,8105

* – współczynnik ufności 95%

W wyniku grupowania hierarchicznego wyróżniono 3 grupy ofert. Wyniki grupowania przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Udział czynników winiety aukcji w grupach ofert

Czynnik	Grupa 1		Grupa 2		Grupa 3		Ogółem aukcji	
	Liczba aukcji	Udział %	Liczba aukcji	Udział %	Liczba aukcji	Udział %	Liczba aukcji	Udział %
Darmowa dostawa	78	86,7%	12	13,3%	0	0,0%	90	100,0%
Aukcje z licytacją	0	0,0%	0	0,0%	4	100,0%	4	100,0%
Aukcje „Kup Teraz"	624	81,9%	137	18,0%	1	0,1%	762	100,0%
SMART	0	0,0%	137	100,0%	0	0,0%	137	100,0%
SMART z kurierem	0	0,0%	115	100,0%	0	0,0%	115	100,0%
Monety Allegro	19	95,0%	1	5,0%	0	0,0%	20	100,0%
Raty ZERO	527	88,1%	71	11,9%	0	0,0%	598	100,0%
Ogółem aukcji	624	81,6%	137	17,9%	4	0,5%	765	100,0%

Oferty charakteryzują się wyraźną odmiennością międzygrupową. Szczególnym przypadkiem jest grupa 3 (G3). Jej liczność to zaledwie 0,5% wszystkich badanych ofert. Zawarły się w niej natomiast wszystkie aukcje z licytacją (100%). Grupa ta nie posiada niemal żadnych innych czynników związanych z ceną oprócz możliwości licytacji. Tylko jedna aukcja charakteryzuje się występowaniem czynnika ceny ustalonej. Sposób prowadzenia aukcji dla grupy G3 można określić jako wyjątkowy.

Również grupy G1 i G2 są od siebie odmienne. Grupa G1 zawiera ponad 80% wszystkich aukcji (81,6%). W grupie tej nie ma czynników związanych z możliwością dostarczenia towaru w ramach programu „SMART" oraz „SMART z kurierem". Znajduje się tutaj większość aukcji oferujących dodatkowe rabaty w postaci „Monet Allegro" (95,0%), większość aukcji z programem „Raty ZERO" (88,1%) oraz większość aukcji typu „Kup Teraz" (81,9%).

Druga najliczniejsza grupa to grupa G2. Zawarte jest w niej 17,9% wszystkich aukcji. Oferty z tej grupy jako jedyne oddziałują na cenę poprzez jej partycypację w programie „SMART" i „SMART z kurierem" (100% wszystkich ofert), a w mniejszym stopniu poprzez oferowanie „Darmowej dostawy" (13,3%), czy „Rat ZERO" (11,9%).

Dyskusja

Organizacja sprzedaży na platformie aukcyjnej jest istotnym elementem strategii działania przedsiębiorstwa. Nowoczesne przedsiębiorstwa z branży e-commerce muszą nie tylko podążać za nią, ale także ją kreować. W tym wypadku

odpowiednia organizacja oznacza również odpowiednie przygotowanie cyfrowej oferty. W swojej pracy Aleksander Rothert argumentuje: *Pierwszą zasadą dobrej organizacji powinno być przewidywanie wszystkiego i unikanie niespodzianek, psujących wykonanie ułożonego z góry planu* [Rothert, 1932, s. 9]. W tym kontekście badanie czynników wpływających na cenę produktu wykazuje, iż oferty maszyn elektrycznych na platformie Allegro istotnie różnią się między sobą. Grupy G2 i G3 zawierają czynniki, które nie istnieją w innych grupach, tym samym implikując, że sprzedawcy rozumieją istotę organizacji pracy również w przypadku e-commerce. Działanie jest więc z góry zaplanowane, co potwierdza tezę, iż tradycja planowej organizacji pracy jest wciąż udoskonalana.

Analiza Bouniego i wsp. [2012, s. 15] pokazała, że niewielu sprzedawców zmienia ceny. Rezultaty prezentowanego badania wykazały, iż użycie cen ustalonych, jak opcja „Kup Teraz", również wspiera takie założenia. Innym sposobem analizy marketingowej cen jest wykorzystanie modelu RFM (*recency, frequency, monetary*). Model RFM jest przydatny do segmentowania klientów, m.in. ze względu na analizy wydawanych przez klientów pieniędzy, jak również użycie metod grupowania hierarchicznego. Wu i wsp. [2009, s. 672] w swoich badaniach argumentują, iż kwoty wydawanych pieniędzy różnicują klientów wśród kilku grup, a efekt zakupowy może być wzmacniany przy użyciu kuponów rabatowych. W prezentowanych badaniach nie analizowano wartości zakupów na klienta. Jednak zauważono również, iż zróżnicowanie cenowe może być osiągane poprzez łączenie różnych czynników, w tym rabatowych. Takim czynnikiem są „Monety Allegro", jak i obniżające początkową płatność „Raty ZERO", oferowane niemal tylko przez grupę ofert G1, a które oddziałują na klienta już w momencie przeglądania listingów aukcji.

Cena jest nie tylko wartością na winiecie aukcji, ale również jako całość jest łączona z dostawą, której koszt może cenę podwyższać. Badania Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta [UOKiK, 2012, s. 21] wskazują na istotną rolę kosztów dostawy oraz innych płatności. W prezentowanych badaniach również zaobserwowano istotną rolę kosztów dostawy. W grupie G2 zawierają się wszystkie oferty z programu „SMART" i „SMART z kurierem" obniżające cenę dostaw do kosztów abonamentu płaconego przez klienta raz w roku.

Podsumowanie

Stwierdzenie Aleksandra Rotherta: *Dążenie do zwiększenia wydajności pracy w gruncie rzeczy oznacza zrozumienie znaczenia czasu. Wymaga ono opracowania szczegółowego planu robót w imię kardynalnego zalecenia naukowej organizacji, polegającego na przewidywaniu* [Rothert, 1934, s. 2] pozostaje także aktualne w przypadku organizacji sprzedaży na nowoczesnej platformie aukcyjnej. Niniejsza praca

zwraca uwagę na istnienie osobnych grup ofertowych, które nie są ze sobą powiązane. Tym samym organizacja sprzedaży e-commerce kontynuuje tradycje organizacji pracy rozwijane przez Aleksandra Rotherta również w dziedzinie maszyn elektrycznych, od której rozpoczął karierę zawodową.

Bibliografia

Białkiewicz Z., Hickiewicz J. (2010), *Aleksander Rothert (1870–1937) w 140 rocznicę urodzin*, „Zeszyty Problemowe – Maszyny Elektryczne", nr 87.

Bounie D., Eang B., Sirbu M. A., Waelbroeck P. (2012), *Online Price Dispersion: An International Comparison*, SSRN.

eBay Inc. (2020a), *eBay – Dane firmy i informacje kontaktowe*, EBay – Dostawca Usług. https://www.ebay.pl/pages/help/policies/legal-imprint.html#dostawca_usług [data dostępu: 21.07.2020].

eBay Inc. (2020b), *Introducing "Buy It Now." Our History*, EBay Inc. https://www.ebayinc.com/company/our-history/ [data dostępu: 01.06.2020].

Gower J. C. (1971), *A General Coefficient of Similarity and Some of Its Properties*, „Biometrics", 1, 27(4).

Grabara D. (2010), *Czynniki kształtujące konkurencyjność przedsiębiorstw sprzedaży detalicznej na platformie aukcyjnej Allegro.pl* [w:] P. Antonowicz (red.), *Innowacyjne strategie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Kalia P. (2016), *Tsunamic E-Commerce in India: The Third Wave*, „The Global Analyst", No. 5(7).

Kopczewska K., Kopczewski T., Wójcik P., Ejdys M., Szymański P., Świniarski J. (2009), *Metody ilościowe w R. Aplikacje ekonomiczne i finansowe,* wyd. 1, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe.

Lin K. J. (2008), *E-commerce technology: Back to a prominent future*, „IEEE Internet Computing", No. 12(1).

Rothert A. (1910), *Teoria i konstrukcja maszyn elektrycznych*, Lwów.

Rothert A. (1932), *Organizacja gospodarki materiałowej w przemyśle i handlu*, Instytut Naukowej Organizacji Pracy.

Rothert A. (1934), *Prawidłowa organizacja przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 1.

Strzębicki D. (2019), *The promotion system as a competition tool on the Allegro.pl trading platform*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia", nr 18(4).

Ulmer A. (2016), *Dzieje Politechniki Warszawskiej w zarysie*, „Maszyny Elektryczne – Zeszyty Problemowe", nr 4.

UOKiK (2012), *Konsumenci zawierający umowy przy pomocy środków porozumiewania się na odległość– raport z badań*.

Wang M.-H., Wang W.-C., Lin C.-H. & Chen Y.-T. (2020), *Implementation of AI E-Commerce Model for Medical Beauty Industry*, „Journal of Accounting, Finance & Management Strategy",

Wu H.-H., Chang E.-C. & Lo C.-F. (2009), *Applying RFM Model and K-Means Method in Customer Value Analysis of an Outfitter* [In:] S.-Y. Chou, A. Trappey, J. Pokojski, S. Smith (red.), *Global Perspective for Competitive Enterprise, Economy and Ecology: Proceedings of the 16th ISPE International Conference on Concurrent Engineering*, Springer-Verlag.

Katarzyna Tubielewicz
Sopocka Szkoła Wyższa

Dylematy współpracy w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo

Dilemmas of cooperation in a project-oriented temporary network

Streszczenie: Problem badawczy obejmuje zagadnienie współpracy w nowej rzeczywistości biznesowej w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo. Celem artykułu jest identyfikacja dylematów związanych z obszarem współpracy i powiązań w sieci tymczasowej funkcjonującej w celu realizacji określonego projektu. Dodatkowo określono stymulanty i destymulanty funkcjonowania w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo.
Słowa kluczowe: determinanty sieci tymczasowej, współpraca, sieć tymczasowa zorientowana projektowo

Abstract: The research problem covers the issue of cooperation in the new business reality in a project-oriented temporary network. The aim of the article is to identify dilemmas related to the area of cooperation and connections in the temporary network functioning for the purpose of realization of a specific project. Additionally, stimulants and de-stimulants of functioning in a project-oriented temporary network were specified.
Keywords: temporary network determinants, cooperation, project-oriented temporary network

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie biznesowe, społeczne i gospodarcze, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa, jest coraz bardziej globalne i konkurencyjne, a wymagania klientów stale rosną. W takich uwarunkowaniach poszczególne przedsiębiorstwa nie zawsze są w stanie podołać współczesnym wyzwaniom płynącym z otoczenia w sposób zapewniający im normalną działalność. Coraz częściej poszukują przewagi konkurencyjnej w tworzeniu powiązań i relacji gospodarczych z innymi przedsiębiorstwami, tworząc w ten sposób sieć wzajemnych powiązań. Sieciowość organizacji stanowi kluczową koncepcję wiążącą się z formami współdziałania przedsiębiorstw, nabierając w dynamicznym i zmiennym otoczeniu coraz większego znaczenia. Intensyfikacji podlegają procesy współpracy organizacji między sobą. Przedsiębiorstwa, poszukując możliwości współdziałania przy realizacji złożonych projektów, nawiązują liczne umowy z dostawcami i nabywcami, tworzą alianse, konsorcja, klastry i inne formy współpracy z pozostałymi uczestnikami rynku [Tubielewicz, 2020]. Kierownictwa przedsiębiorstw coraz powszechniej zgadzają się, że porozumienie, współpraca i partnerstwo przynoszą korzyści wszystkim, dostrzegają znaczenie sieci tymczasowych. Przedsiębiorstwo działające w pojedynkę ma coraz bardziej ograniczone możliwości rozwoju i wsparcia, chociażby ze względu na własne niewystarczające zdolności wytwórcze. Staje się jedynie konkurentem łatwym do pokonania. Ze względu na te uwarunkowania współczesne podmioty gospodarcze w większości nie funkcjonują w odosobnieniu – autonomicznie. Zachodzące obecnie w otoczeniu zmiany, zwłaszcza nasilające się procesy globalizacji, wymusiły na podmiotach rynkowych konieczność współpracy i kooperacji w celu poprawy skuteczności swoich działań, umożliwiającej osiąganie efektów synergii oraz lepsze wykorzystanie dysponowanych zasobów.

Zarządzanie organizacją sieciową jest niezwykle skomplikowanym procesem decyzji biznesowych, dotyczącym samej organizacji, jak i poszczególnych jej uczestników. Uczestniczenie w sieci tymczasowej prowadzi do kształtowania nowych uwarunkowań funkcjonowania.

Celem artykułu jest identyfikacja dylematów związanych z koncepcją współpracy i powiązań w sieci tymczasowej, funkcjonującej w celu realizacji określonego projektu. Do przygotowania niniejszego opracowania wykorzystano metodę badawczą polegającą na śledzeniu informacji (*clipping*), obserwacji oraz analizie dostępnych dokumentów (*desk research*) przedsiębiorstw realizujących zadania w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo. Obserwacje prowadzono w odniesieniu do klastra o nazwie Bałtycki Klaster Morski i Kosmiczny.

Sieć tymczasowa zorientowana projektowo

Rozpoczynając rozważania dotyczące koncepcji współpracy w ramach sieci tymczasowej zorientowanej projektowo, zaprezentowano wybrane definicje oraz cechy charakteryzujące omawiany rodzaj współpracy.

Sieci tymczasowe stanowią jedną z podkategorii organizacji sieciowych, które już od wielu lat są przedmiotem badań i zainteresowania licznych naukowców i praktyków. Od dłuższego czasu w obszarze zarządzania obserwowany jest rozwój paradygmatu sieciowego [Czakon, 2012] oraz powiązanych z nim zagadnień, począwszy od prób definiowania sieci, sieci przedsiębiorstw, sieci organizacyjnych, sieci międzyorganizacyjnych, określania cech i ich głównych charakterystyk oraz powstawania nowych klasyfikacji i typologii sieci [Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2014, s. 380–384]. W tym świetle przybliżono definicje organizacji sieciowej, sieci tymczasowej oraz sieci tymczasowej zorientowanej projektowo, ukierunkowując w ten sposób logiczny tok prowadzonych analiz.

M. Castellss przyjmuje, że organizacja sieciowa to organizacja, która jest uzależniona od możliwości komunikowania się między podmiotami w ramach określonej konstelacji oraz stopnia zbieżności celów, które chcą osiągnąć poszczególne podmioty sieci, jak i cała ich grupa [Castellss, 2000]. Z kolei jako sieć tymczasową rozumieć można zbiór *tymczasowych (czasowych)* relacji powstałych w oparciu o dobrowolne porozumienie samodzielnych przedsiębiorstw, tworzoną w celu realizacji określonego projektu, który wynika z chęci osiągnięcia konkretnego celu biznesowego każdego z przedsiębiorstw (organizacji). Cel ten jest nadrzędnym powodem tworzenia i współpracy przedsiębiorstw w sieci.

Sieć tymczasowa jest kreowana wokół nadarzającej się okazji realizacji określonego projektu. Tymczasowość oznacza, że sieć zostaje powołana w ustalonym i zatwierdzonym momencie i zostaje rozwiązana, gdy produkt, który jest wynikiem projektu, zostanie wytworzony. Oznacza to czas istnienia sieci, tj. okres niezbędny do osiągnięcia celów projektu. Poszczególne przedsiębiorstwa w sieci udostępniają swoje zasoby, tworząc pulę zasobów niezbędną do wytworzenia określonego produktu, będącego wynikiem projektu.

W tym miejscu istotne jest również wyjaśnienie znaczenia pojęcia organizacja tymczasowa. Najprościej można przyjąć, że jest to współpraca polegająca na łączeniu potencjału organizacji, w tym szczególnie wiedzy, kwalifikacji, kompetencji pracowników, oraz udostępnianie swoich zdolności produkcyjnych w celu wspólnej realizacji określonego złożonego projektu.

W organizacji tymczasowej zachodzą określone procesy, zmierzające do określenia specyficznych celów w warunkach ograniczeń czasu, budżetu i innych zasobów [Shenhar, Dvir, 2007].

Podsumowując, sieć tymczasową można rozumieć jako celowo powołaną strukturę podmiotów i tymczasowych relacji, powstałych w oparciu o dobrowolne porozumienie samodzielnych przedsiębiorstw, utworzoną w celu realizacji określonego projektu. Celem nadrzędnym tworzenia i współpracy przedsiębiorstw w sieci tymczasowej jest wykonanie projektu i tym samym chęć osiągnięcia określonego celu biznesowego każdego z przedsiębiorstw. Sieć tymczasowa jest kreowana wokół nadarzającej się okazji realizacji określonego projektu. Tymczasowość oznacza, że sieć zostaje powołana w określonym momencie i zostaje rozwiązana, gdy produkt, który jest wynikiem projektu, zostanie wytworzony. Koncepcja współpracy w sieci tymczasowej wymaga zastosowania odpowiedniego podejścia oraz metod i narzędzi zarządzania, zarówno na poziomie całej sieci, jak i na poziomie każdego przedsiębiorstwa w sieci. Sieć tymczasowa jest kreowana wokół nadarzającej się okazji realizacji określonego projektu.

W ramach prowadzonych badań przyjęto, że sieć tymczasową można rozumieć jako celowo powołaną, na określony okres, strukturę kilku podmiotów gospodarczych i zbiór tymczasowych relacji między nimi. W konsekwencji powyższych rozważań powstaje sieć tymczasowa zorientowana projektowo.

Determinanty sieci tymczasowej zorientowanej projektowo

W wyniku przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania badań przedstawiono determinanty sieci tymczasowej zorientowanej projektowo.

Sieci powiązań charakteryzują się następującymi cechami [Latusek-Jurczak, 2014, s. 32]:

- relacje w sieci mogą przybierać charakter formalny lub nieformalny, lub też mogą być związane za pomocą obu tych metod koordynacji,
- elementami sieci mogą być podmioty gospodarcze, instytucje otoczenia biznesu, organizacje samorządowe, jednostki badawczo-rozwojowe, instytuty badawcze, uczelnie wyższe,
- podmioty w sieci mają zdefiniowany wspólny cel, który zamierzają osiągnąć poprzez współpracę,
- relacje między podmiotami w sieci mają przeważnie charakter kooperacyjny, chociaż czasami przeważa charakter rywalizacji,
- w większości przypadków aktorów sieci łączy poczucie odrębności wobec podmiotów znajdujących się na zewnątrz tej sieci,
- istnieją przesłanki do wyróżnienia podobieństw w zakresie dziedziny działalności, na której koncentruje się aktywność podmiotów sieci.

Warunkiem sprawnego funkcjonowania sieci tymczasowej zorientowanej projektowo jest duża jej elastyczność, przejawiająca się głównie w konieczności

dostosowywania się do potrzeb otoczenia rynkowego, skutecznego konkurowania oraz stałego doskonalenia. Dla przedsiębiorstw funkcjonujących w sieci znaczenia nabierają również różnego rodzaju powiązania i relacje pomiędzy jej uczestnikami.

Koncepcja współpracy w ramach sieci tymczasowej zorientowanej projektowo zakłada następujące jej elementy [Staszewska, 2007; Tubielewicz, 2017, s. 89–100]:

- stałą interakcję, współzależność oraz nieskończoność powiązań w ramach sieci,
- wspólną realizację celu,
- dobór uczestników sieci tymczasowej uzależniony od posiadanych kompetencji i zdolności do realizacji założeń sieci,
- zdolność do współpracy i zarządzania wiedzą,
- dostosowywanie struktury sieci tymczasowej, w tym poszczególnych uczestników, do aktualnych potrzeb (działań, zleceń) sieci,
- relatywną autonomię uczestników sieci poprzez zachowanie odrębnej osobowości prawnej,
- złożone relacje pomiędzy uczestnikami sieci,
- dużą rolę komunikacji wewnętrznej, gwarantującej w układzie pionowym i poziomym przepływ wiedzy i informacji,
- wielopoziomowość oraz wielopłaszczyznowość wzajemnych relacji w układzie współzależności.

Ograniczony dostęp do zasobów i wiedzy, zmienne warunki rynkowe oraz nasilająca się konkurencja i niepewność otoczenia sprzyjają nawiązywaniu współpracy między przedsiębiorstwami w formie sieci tymczasowych, w tym zorientowanych projektowo. W obecnym świecie biznesu realizacja wspólnych projektów staje się coraz częściej praktykowaną formą współpracy. W dalszej części opracowania przedstawiono jedną z takich form współpracy w ramach sieci tymczasowej zorientowanej projektowo, jaką jest klaster.

Klaster jako forma współpracy w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo

Klaster (ang. *cluster*) w najprostszym ujęciu definiowany jest jako skoncentrowana przestrzennie na danym terenie (w regionie, kraju) grupa *niezależnych podmiotów* pochodzących z tych samych lub pokrewnych branż, powiązanych ze sobą siecią pionowych i poziomych zależności. Klaster stanowią firmy branży wiodącej i branż pokrewnych, a także ich dostawcy, nabywcy, kooperanci oraz inne organizacje niebiznesowe, np. władze administracyjne, organizacje społeczne, wyższe uczelnie czy instytucje finansowe zlokalizowane na tym samym terenie. Klaster tworzą zarówno przedsiębiorstwa ze sobą konkurujące, jak

i współpracujące. Akces do określonego klastra deklarują przedsiębiorstwa i organizacje zainteresowane przede wszystkim interesem własnym, ale także rozwojem gospodarczym i wzrostem konkurencyjności branży lub regionu oraz zdobywaniem wiedzy i kontraktów biznesowych. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest ukierunkowana na osiągniecie założonych wspólnych celów [Porter, 2008, s. 6]. Według słownika PARP klaster to *specyficzna forma organizacji produkcji, polegająca na koncentracji w bliskiej przestrzeni elastycznych przedsiębiorstw, prowadzących komplementarną działalność gospodarczą. Podmioty te równocześnie współpracują i konkurują między sobą, posiadają także relacje z innymi instytucjami, działającymi w danej sferze. Podstawą powstania klastra są kooperacyjne powiązania występujące pomiędzy podmiotami, generujące procesy powstawania specyficznej wiedzy oraz zwiększające zdolności adaptacyjne* [Matusiak, 2005, s. 81]. W prowadzonych badaniach jako technikę zbierania informacji zastosowano *clipping*, uzupełniony techniką obserwacji oraz analizą wybranych dokumentów projektowych. *Clipping* (*press clipping*) jest to metoda pomiaru efektywności działań *public relations*. Polega na analizie wszelkich informacji, komunikatów, jakie pojawiają się w mediach na temat danej organizacji. Poniżej przedstawiona została ogólna charakterystyka badanego podmiotu, jakim jest Bałtycki Klaster Morski i Kosmiczny.

Bałtycki Klaster Morski i Kosmiczny – Baltic Sea & Space Cluster swoje funkcjonowanie rozpoczął pod nazwą **Pomorski Klaster Morza i Zlewiska Wisły, Polski Klaster Morski** w dniu 27 lipca 2009 roku. Na Walnym Zebraniu Polskiego Klastra Morskiego w dniu 28 czerwca 2018 podjęto decyzję o rozszerzeniu działalności i utworzeniu Bałtyckiego Klastra Morskiego i Kosmicznego. Wsparcie dla klastra zadeklarowały: Komisja Nauk Kosmicznych PAN oraz Studencki Klaster Morski i Kosmiczny Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu. Powołano również komisje i przewodniczącego THINK TANKu.

Klaster jest aktywnym członkiem European Network of Maritime Clusters oraz United Nations Global Compact. Klaster działa na platformie European Cluster Collaboration Platform. Jest kluczowym klastrem morskim w Europie Środkowej i Wschodniej, liczącym się klastrem w Regionie Morza Bałtyckiego i Unii Europejskiej, rozpoznawalnym klastrem na światowym rynku gospodarki morskiej. Jak podają oficjalne źródła, członkowie klastra to m.in. przedstawiciele biznesu i nauki. Sektor nauki reprezentują: Szkoła Morska w Gdyni, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Morski w Gdyni, Wydział Inżynierii Mechanicznej i Okrętownictwa Politechniki Gdańskiej, Instytut Badań nad Bezpieczeństwem oraz Instytut Oceanologii Polskiej Akademii Nauk. Członkowie klastra będący przedstawicielami biznesu to: A-SPE Europe sp. j.; Automatic Systems Engineering Grupa Technologiczna; AWAT, Przedsiębiorstwo Projektowo-Wdrożeniowe; Centrum

Techniki Okrętowej S.A.; ADOR; CRIST; Gdańsk Port; Gdynia Port; Hydromega; NAUTA S.A. Stocznia Remontowa; MASCO INVESTMENT; Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna; PROMECO; R3ThinkPOLSKA, TECHWIND SATIM MONITORING SATELITARNY [https://balticcluster.pl/?page_id=264].

Celem Klastra jest wspieranie innowacji i rozwoju w obszarze badań, przedsiębiorczości, administracji i samorządu związanych z Regionem Morza Bałtyckiego oraz oceanu światowego wraz z zapleczem lądowo-wodnym wzdłuż biegu Wisły i Odry, gospodarczych i społecznych więzi Pomorza i Polski z krajami Regionu Morza Bałtyckiego oraz pełnienia roli instytucji koordynującej, m.in. poprzez [https://balticcluster.pl/?page_id=90]:

- stworzenie sieci współpracy przedsiębiorstw, samorządu terytorialnego, uczelni wyższych i instytucji otoczenia biznesu;
- zwiększanie zdolności innowacyjnych i integracyjnych przedsiębiorstw gospodarki morskiej;
- doradztwo dla przedsiębiorstw, rozwijanie innowacyjnych technologii, wspieranie inicjatyw gospodarczych;
- uczestnictwo w europejskich i światowych organizacjach, a zwłaszcza w organizacji klastrów europejskich;
- udział w realizacji na obszarze działania klastra priorytetów i działań Strategii Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego;
- rozwijanie potencjału gospodarczego i logistycznego VI Pan-Europejskiego Korytarza Transportowego;
- uczestnictwo w Międzynarodowym Forum Gospodarczym organizowanym przez miasto Gdynię;
- współtworzenie polskiej polityki morskiej;
- zapewnienie transferu wiedzy pomiędzy członkami Klastra.

Klaster w roli eksperta działa m.in. w projektach: SMART PANEL – badania jakościowe i analizy na potrzeby Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania; SIEĆ OTWARTYCH INNOWACJI – projekt Agencji Rozwoju Przemysłu; ISP1 – Technologie offshore i portowo-logistyczne oraz w projekcie KIS 20 obejmującym innowacyjne technologie morskie w zakresie specjalistycznych jednostek pływających, konstrukcji morskich i przybrzeżnych oraz logistyki opartej o transport morski i śródlądowy. Klaster uczestniczy również w wielu projektach międzynarodowych sprzyjających rozwojowi innowacyjnych regionów oraz transferowi wiedzy i wdrażaniu innowacji w przemysłach morskich, w tym np. w projekcie TENTacle – Capitalising on TEN-T core network corridors for prosperity, growth and cohesion; w projekcie ELMAR – Supporting South Baltic SMEs to enter the international supply chains & sales markets for boats & ships with electric propulsions oraz w projekcie SMART BLUE REGIONS – seeks to enhance

blue growth opportunities based on increased capacity of Baltic Sea Regions to implement Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3).

W 2020 roku Klaster podjął działania w trzech międzynarodowych projektach Horyzont 2020, projekcie finansowanym z Norway Grants oraz zgłosił się do udziału w projekcie z Programu Erazmus+ [https://www.bssc.pl/2020/06/27/baltycki-klaster-morski-i-kosmiczny-cala-naprzod-kurs-na-projekty-i-innowacje]. Uruchomienie projektów stwarza członkom Bałtyckiego Klastra Morskiego oraz polskim firmom gospodarki morskiej szansę uczestniczenia w transferze wiedzy, internacjonalizacji i komercjalizacji produktów i usług.

Technologie morskie i kosmiczne przenikają się w działalności Klastra już od wielu lat. Bałtycki Klaster Morski i Kosmiczny utrzymuje silną pozycję na rynku dzięki aktywności członków biznesowych, uczelni i instytutów naukowych. Działania członków Klastra znakomicie wpisują się w rozwój pomorskich innowacji portowych, *offshore*, stoczniowych i ICT. Do sztandarowych projektów członków Klastra należy Port Centralny Zarządu Morskiego Portu Gdańsk oraz Port Zewnętrzny Zarządu Morskiego Portu Gdynia. Port Centralny został zaprojektowany przez inżynierów biura projektowego Projmors, które wchodzi w skład Grupy Automatic Systems Engineering, członka Klastra. Należący do tej samej Grupy ASE, Squadron zaprojektował symulator portu morskiego. Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna jest nieocenionym partnerem Klastra w projekcie GALATEA. Dzięki swojej aktywności Strefa umożliwia rozwój przemysłów morskich i transfer wiedzy [https://www.strefa.gda.pl/duzy-biznes-polyka-malych-pomysly,1669,pl.html]. W ramach akceleratora Space3ac start-upy zaprojektowały innowacyjne rozwiązania przydatne w portach i transporcie morskim. Klaster korzysta również z doświadczeń zagranicznych partnerów zaawansowanych we wdrażaniu innowacji i transferze wiedzy, takich np. jak Port Hamburg, który jest liderem automatyzacji w portach, stosowania ICT oraz sztucznej inteligencji (AI), wdrażania innowacji i rozwiązań proekologicznych [https://balticcluster.pl/?p=8324]. Również polskie stocznie i ośrodki naukowe mają realne osiągnięcia w projektowaniu i wdrażaniu innowacji. W Stoczni Crist powstały innowacyjne statki dla *offshore* i do budowy wybrzeży oraz promy hybrydowe i elektryczne. Nauta ma na swym koncie budowę statków badawczych, liczne przebudowy statków oraz remonty okrętów. Hydromega wyposaża statki i porty w nowoczesne systemy hydrauliczne.

Wymienione projekty realizowane w ramach Bałtyckiego Klastra Morskiego i Kosmicznego wskazują na duży potencjał, wynikający z tworzonej współpracy w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo.

Stymulanty i destymulanty funkcjonowania w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo

W ramach współpracy w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo podkreśla się wyraźne korzyści dla uczestników sieci i jej interesariuszy, rzadziej wskazując na liczne dylematy i mankamenty takiej współpracy.

Do podstawowych przyczyn tworzenia sieci tymczasowej zalicza się [Oliver, 1990, s. 261–265]:

- **wzajemność:** motywacją do podjęcia współpracy jest potrzeba koordynacji i kooperacji w celu realizacji wspólnych celów. Każdy uczestnik czerpie korzyści z uczestniczenia w sieci;
- **konieczność**: możliwość podjęcia współpracy w tym zakresie wynika z przymusu (nałożone przez organy państwa, instytucje branżowe lub inne jednostki regulujące);
- **asymetrię**: motywację może stanowić chęć sprawowania formy kontroli nad częścią zasobów lub działań partnera;
- **wydajność**: w tym wypadku motywem jest chęć uzyskania większej efektywności wewnątrz własnej organizacji, orientacja kosztów transakcyjnych;
- **stabilność**: motywem jest chęć zabezpieczenia się przed zmiennym i niestabilnym otoczeniem oraz potrzeba minimalizacji ryzyka związanego z nieoczekiwanymi zmianami w otoczeniu. Organizacje wchodzą do sieci, aby uzyskać stabilizację, większą wiarygodność oraz przewidywalność dla własnego funkcjonowania;
- **legitymizację**: w tym zakresie motywacją do podjęcia współpracy jest chęć uzyskania uznania z otoczenia, np. kształtowanie określonego wizerunku, poprawa reputacji, umocnienie marki lub uzyskanie większego prestiżu.

W wyniku przeprowadzonych badań do najistotniejszych zidentyfikowanych zalet współpracy w ramach Bałtyckiego Klastra Morskiego i Kosmicznego jako sieci tymczasowej zorientowanej projektowo zaliczono:

- występowanie efektu synergii, wynikającego ze współpracy przedsiębiorstw w sieci;
- możliwość współtworzenia kluczowych kompetencji i zdolności wyróżniających, będących podstawą sukcesu w danym sektorze;
- doskonalenie obszaru zarządzania wiedzą;
- możliwości dotarcia do unikatowych zasobów i specyficznych umiejętności;
- sprawny przepływ kluczowych zasobów technologicznych i informacyjnych;
- budowanie szeroko rozumianego pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw działających w sieci;

- możliwości transferu innowacji oraz deficytowych zasobów pomiędzy partnerami (uczestnikami) sieci;
- wspólne zdobywanie wiedzy i uczenie się zarówno z partnerem, jak i od partnerów;
- tworzenie platform biznesowych w ramach funkcjonujących sieci, bazujących na wiedzy, doświadczeniu i kompetencjach uczestników sieci.

Wymienione korzyści w konsekwencji mogą przenieść się na wynik finansowy określonego przedsiębiorstwa i jego pozycję na rynku. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że w praktyce biznesowej odnotowuje się również liczne niepowodzenia przedsiębiorstw funkcjonujących w sieciach tymczasowych zorientowanych projektowo.

W dalszej części prowadzonych badań wskazano dylematy dotyczące współpracy w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo, gdzie do najistotniejszych mankamentów zaliczono:

- konflikty wynikające z niedopasowania partnerów w sieci;
- rozbieżności w postrzeganiu wzajemnego zaufania, wynikające z odmienności kulturowej partnerów sieci;
- wzrost kosztów transakcyjnych;
- przedłużający się czas realizacji zadań (projektów), wynikający z niedopasowania kultury organizacyjnej i stylu zarządzania poszczególnych partnerów;
- niebezpieczeństwo ewentualnego „podkradania" lub niewłaściwego wykorzystania istotnych biznesowo informacji.

W trakcie prowadzonych badań zauważono również wiele istotnych problematycznych kwestii, które wymieniano jako elementy wpływające negatywnie na funkcjonowanie sieci tymczasowej zorientowanej projektowo. Do najistotniejszych takich spornych kwestii zaliczono:

- stopień spełnienia oczekiwań wobec partnerów sieci odnośnie realizacji przydzielonych zadań;
- konflikty powstające w relacji: sponsor – członkowie sieci lub lider a partnerzy sieci, dotyczące niedoprecyzowanych w umowie zasad dzielenia się zasobami, kompetencjami, wiedzą oraz wartością powstałą w ramach funkcjonowania sieci;
- trudności w egzekwowaniu od partnerów obszarów odpowiedzialności nieobjętych umową;
- problemy związane z pojawiającymi się „nowymi okolicznościami rynkowymi", zaburzającymi prawidłowe realizowanie zadań (np. zaburzenia finansowania działań, nowi konkurenci, nowe technologie, nowe oczekiwania klientów itp.);

- aspekty dotyczące zerwania warunków umowy przez uczestników sieci, które nie są ujęte w umowie;
- problemy związane z zachwianiem zaufania do partnerów;
- dysfunkcje wynikające z nadmiernego wykorzystywania swoich uprawnień przez partnera;
- niedostosowanie stylu zarządzania i kultury organizacyjnej partnerów;
- określenie stopnia współpracy partnerów *versus* konkurowanie poza siecią.

Istotnym czynnikiem wpływającym negatywnie na funkcjonowanie sieci tymczasowej jest również brak spójności strategii wewnętrznej określonego partnera z przedmiotem i wynikami realizowanego projektu, co ma między innymi wpływ na kwestie niedopasowań zasobowych, osobowych oraz kompetencyjnych [Tubielewicz, Wirkus, 2017, s. 165–178].

Podsumowanie

Dokonana analiza kluczowych zagadnień współpracy w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo pozwoliła na zidentyfikowanie szeregu korzyści oraz jednocześnie problemów i trudności w jej funkcjonowaniu.

Konkluzje w postaci wyłonienia najistotniejszych dylematów przedstawiono poniżej.

1. Każdy partner ma swoją strategię jako przedsiębiorstwo, co wpływa na kształtowanie jego postępowania odnośnie realizowanego projektu – jak spowodować, aby te strategie wpisywały się w strategię sieci tymczasowej realizującej projekt.
2. Udział podmiotów organizacyjnych, poddostawców realizujących projekt, ma charakter tymczasowy, tj. poddostawca realizuje swoje zadanie i na tym kończy się współpraca. Powstaje problem stopnia współodpowiedzialności za osiągnięcie celu złożonego projektu.
3. Jak określać rolę i poziom zaangażowania danej jednostki organizacyjnej w realizowany projekt w zależności od dysponowanej wiedzy i zdolności wytwórczych posiadanych przez daną jednostkę.
4. Jak kształtować wysoki poziom zaufania między jednostkami realizującymi określony złożony projekt odnośnie spełnienia wzajemnych zobowiązań.
5. Rezygnacja z udziału w projekcie jednego z partnerów w trakcie fazy realizacyjnej projektu – jak kształtować dalsze działania odnośnie realizowanego projektu.
6. Wysoki poziom ryzyka związanego z realizacją projektu, w który zaangażowanych jest szereg podmiotów gospodarczych, o różnym poziomie zaangażowania w projekt.

7. Zasady i formy rozliczenia między partnerami, mające na uwadze fakt, że przy realizacji złożonych projektów zaangażowane są duże finanse.
8. Tworzenie warunków do sprawnej komunikacji i kultury sprzyjającej realizacji projektu, w warunkach kiedy projekt jest realizowany przez odmienne kulturowo podmioty.
9. Złożoność projektu wpływa na tworzenie rozbudowanej sieci tymczasowej od strony organizacyjnej, wielu uczestników Klastra, co generuje szereg problemów natury organizacyjnej, np. wydłużona ścieżka raportowania postępu prac, brak szczegółowego lub słabo opracowany ogólny harmonogram realizacji projektu, który zawierałby wszystkie czynności wykonywane w podprojektach.

Reasumując, współpraca w sieci tymczasowej zorientowanej projektowo, charakteryzującej się szybkimi zmianami i niepewnością, nie jest łatwa, chociażby ze względu na wiele praktycznych problemów związanych z dopasowaniem celów, zadań, zasobów oraz codziennych działań, a przede wszystkim podziału wzajemnych korzyści. Klastry wnoszą do projektów istotną wartość dodaną, realnie wspierając innowacyjne małe i średnie firmy. Zaprezentowane dylematy związane z funkcjonowaniem sieci tymczasowych zorientowanych projektowo wskazują na konieczność nieustannego rozwijania badań w tym zakresie.

Bibliografia

Castells M. (2000), *The Rise of the network Society,* Blackwell Publishers, Oxford.

Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Koźmiński K., Latusek-Jurczak D. (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu,* Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Latusek-Jurczak D. (2014), *Relacje międzyorganizacyjne jako obszar badawczy*, Warszawa.

Matusiak K. (red.), (2005), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Warszawa.

Oliver C. (1990), *Determinants of interorganizational relationships:Integration and future directions,* "Academy of Management Review", Vol. 15, No. 2.

Porter M. E. (2008), *Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy,* Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, presentation in Stockholm, Sweden, 22 January.

Staszewska J. (2007), *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu,* „Przegląd Organizacji", Nr 11.

Shenhar A. J., Dvir D. (2007), *Project management research – the challenge and opportunity,* „Project Management Journal", Vol. 38, Iss. 2.

Tubielewicz K. (2017), *Charakterystyka powiązań sieciowych w aspekcie zarządzania strategicznego* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Opole.

Tubielewicz K., Wirkus M. (2017), *Projekty jako narzędzia osiągania celów strategicznych przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – teoria i praktyka", nr 2, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.

Tubielewicz K. (2020), *Strategiczna orientacja w realizacji projektów w tymczasowej organizacji sieciowej* [w:] R. Knosala (red. nauk.), *Inżynieria Zarządzania. Cyfryzacja Produkcji. Aktualności badawcze 2*, PWE, Warszawa.

https://www.bssc.pl/2020/06/27/baltycki-klaster-morski-i-kosmiczny-cala-naprzod-kurs-na-projekty-i-innowacje [data dostępu: 14.04.2021].

https://balticcluster.pl/?page_id=90 [data dostępu: 12.04.2021].

https://balticcluster.pl/?page_id=264, data dostępu [13.04.2021].

https://www.strefa.gda.pl/duzy-biznes-polyka-malych-pomysly,1669,pl.html [data dostępu: 17.03.2021].

https://www.bssc.pl/2020/06/27/baltycki-klaster-morski-i-kosmiczny-cala-naprzod-kurs-na-projekty-i-innowacje [data dostępu: 18.03.2021].

https://www.bssc.pl/2019/11/01/hydrodrons-at-the-port-of-gdynia [data dostępu: 12.04.2021].

Rafał Bagiński
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Nieważność umów – od ekscesu do nowej praktyki gospodarczej

Invalidity of contracts – from excess to a new economic practice

Streszczenie: Deprecjacja złotego doprowadziła do zachwiania równowagi w przepływie wartości w kredytach hipotecznych w walutach obcych. Skala stresu jakości tych aktywów dopiero zaczyna się materializować. Celem artykułu jest pokazanie zagregowanych szacunków skutków nieważności umów w sektorze finansowym w kontekście zakłócenia równowagi w przepływie majątku między stronami umów, która powstała w wyniku decyzji zarządczych związanych ze zrealizowaną strukturą sprzedaży banków. Podejście takie pozwala umiejscowić obszar nieważności umów jako część ryzyka operacyjnego.
Słowa kluczowe: zachwianie równowagi w przepływie wartości, ryzyko operacyjne, ryzyko prawne, nieważność umów

Abstract: The depreciation of the zloty led to an imbalance in the flow of values in mortgage loans denominated in foreign currencies. The stress scale of the quality of these assets is just beginning to materialize. The aim of the paper is to show aggregate estimates of the effects of contract invalidity in the financial sector in the context of the imbalance in the flow of assets between the parties to contracts that arose as a result of management decisions related to the realised sales structure of banks. This approach allows the area of contract invalidity to be positioned as part of operational risk.
Keywords: imbalance in the flow of value, operational risk, legal risk, invalidity of contracts

Wprowadzenie

W ostatnim czasie wzrosło ryzyko finansowe będące konsekwencją możliwych rozstrzygnięć prawnych dotyczących portfela walutowych kredytów mieszkaniowych, głównie we franku szwajcarskim, ale również w euro oraz dolarze amerykańskim. Większość tych kredytów była udzielona przed 2009 r. i została już w części spłacona. Od dekady nowe kredyty walutowe we franku szwajcarskim są udzielane tylko w bardzo niewielkich kwotach, a mimo to właśnie obecnie, w 2021 r., zaczyna się materializować ryzyko operacyjne transakcji sprzed 2009 r., co oddaje potencjał dotkliwości instytucji nieważności umów. Zasadna więc wydaje się dyskusja nt. zarządczych i ekonomicznych przyczyn oraz konsekwencji nieważności umów, ponieważ leżą one – jak zostanie przedstawione w artykule – znacznie poza sferą prawną. Jest to niezwykle istotne, aby przedstawić ryzyko operacyjne jako zawierające w sobie ryzyko nieważności umów, ponieważ dzisiejsza debata publiczna umiejscawia je wąsko, tylko jako ryzyko prawne. Co sobie wzajemnie nie przeczy. Jak pisze J. Zawiła-Niedźwiedzki, pojęcie ryzyka jest nadal niejednoznaczne ze względu na wielość interpretacji nadanych mu na przestrzeni lat. Od dawna znaczenie tego słowa było związane z „niepewnością", a z drugiej strony z „przypadkiem" i „hazardem". Ukształtowany na przestrzeni ostatnich stu lat model gospodarczy i polityczny nadał instytucjom takim jak banki i firmy ubezpieczeniowe status szczególnego społecznego znaczenia i odpowiedzialności. Współcześnie stanowią one międzynarodowe, jak i krajowe systemy finansowe, których stabilność jest warunkiem lokalnej i globalnej równowagi gospodarczej. Systemy te i ich znaczenie wynikają ze społecznej potrzeby analizy aspektów ryzyka i następnie zarządzania nim. Stąd trwała potrzeba badania i coraz precyzyjniejszego definiowania ryzyka oraz wyodrębniania jego rodzajów.

Badania w zakresie materializacji ryzyka w obszarze nieważności umów, w kontekście niniejszego artykułu mogą dostarczyć wiedzy, aby lepiej budować scenariusze rozwoju sytuacji i skutecznie unikać źródeł niestabilności przedsiębiorstw oraz całych systemów gospodarki.

W tytule artykułu jest zawarta teza. Nieważność umów nie będzie ekscesem, „grubym ogonem" lub wyjątkiem w nadchodzącej przyszłości gospodarczej – będzie nową praktyką.

Problem badawczy

Wąskie pojmowanie ryzyka w obszarze nieważności umów będzie nadal powodowało jego zaskakującą materializację, stwarzając problemy finansowe przedsiębiorstw, instytucji i rynków. Szeroko problem ten można przedstawić jako związek między aspektami zarządczymi ryzyka operacyjnego a materializacją tego ryzyka

w kontekście nieważności umów. Zidentyfikowanym niedostatkiem, który wynika z przeglądu literatury, jest brak badań empirycznych, które obrazowałyby zakłócenia w przepływie majątku między stronami umów oraz analizowały związek tych zakłóceń z materializacją ryzyka w obszarze nieważności umów, a tym samym z decyzjami do takich zakłóceń prowadzącymi. Wiarygodne dane, jakie zidentyfikowano w tym temacie, są przywołane w niniejszym artykule. Jednocześnie należy wskazać, iż dyscyplina nauki o zarządzaniu i jakości poprzez przywołane badania E. Popławskiej stwarza ramy i pokazuje kierunek do rozwijania bardziej analitycznych badań dotyczących zarządzania ryzykiem w obszarze nieważności umów w segmencie przedsiębiorstw niefinansowych.

Metoda badawcza

W niniejszym opracowaniu jako metodę badawczą wykorzystano studia literaturowe oraz pogłębioną analizę treści dokumentów. Opracowanie Urzędu Kontroli Nadzoru Finansowego (UKNF) jest pierwszym na rynku polskim wiarygodnym opracowaniem syntetycznym, ukazującym szacowane potencjalne skutki materializacji ryzyka w obszarze nieważności umów w sektorze finansowym. Aby odnieść się do danych analitycznych, decyzji i skutków w poszczególnych instytucjach i organizacjach, należałoby przeprowadzić dalsze badania szczegółowe. Okres badań obejmuje dane z raportów NBP o stabilności systemu finansowego, poczynając od grudnia 2009 do roku 2021, gdy powstało opracowanie pt. *Potencjalny wpływ zmian otoczenia prawnego na portfel mieszkaniowych kredytów walutowych związanych z kursem CHF* [UKNF, 2021]. Takie zestawienie wiarygodnych informacji, pochodzących od nadzorującego i regulatora rynku, pozwala osiągnąć cel artykułu poprzez zestawienie danych obrazujących zakłócenie równowagi w przepływie majątku z jej skutkami. Dokonano również przeglądu badań naukowych w Polsce za wskazany wyżej okres z obszaru zarządzania przedsiębiorstwem oraz finansów przedsiębiorstw w kontekście materializacji ryzyka w obszarze nieważności umów oraz korelacji tej materializacji z decyzjami w tych obszarach. Zidentyfikowany niedostatek w tym obszarze opisany jest w problemie badawczym.

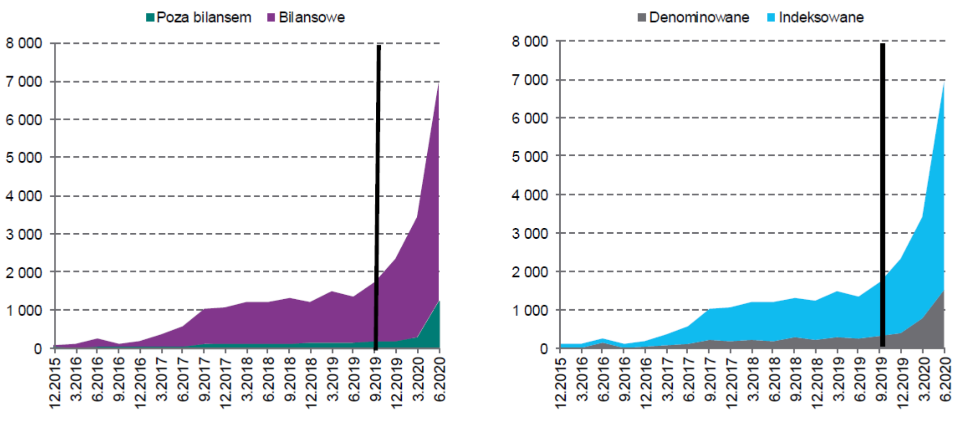
Zmiany w podejściu prawnym

Ryzyko portfela walutowych kredytów mieszkaniowych znacznie zwiększyło się po wydaniu w październiku 2019 r. orzeczenia TSUE w sprawie C-260/18 Dziubak. Po jego wydaniu nastąpił przyrost liczby pozwów przeciwko bankom (wykres 1) jak również wzrost odsetka korzystnych dla kredytobiorców rozstrzygnięć sądowych. W pierwszym półroczu 2020 r. udział kredytów w CHF objętych pozwami wzrósł

z 7% do 10% całkowitej wartości portfela tych kredytów. Dodatkowo zwiększył się (do 12%) udział, w całkowitej liczbie pozwów, tych pozwów, które dotyczą kredytów całkowicie spłaconych.

Po wyroku TSUE zaobserwowano również zmianę struktury rodzajowej zaskarżanych umów, tj. wzrost udziału kredytów denominowanych względem indeksowanych. W przypadku stwierdzenia klauzuli abuzywnej w umowie o kredyt denominowany sądy znacznie częściej skłaniają się ku stwierdzeniu nieważności całej umowy, niż jedynie samej klauzuli abuzywnej. W takich przypadkach kluczowym czynnikiem wpływającym na koszty banków jest kwestia rozstrzygnięć sądowych co do wynagrodzenia za korzystanie z kapitału. Dotychczas liczba spraw zakończona prawomocnym wyrokiem jest bardzo mała. Brak wynagrodzenia za korzystanie z kapitału w wykonaniu nieważnej umowy oznaczać będzie dotkliwe konsekwencje finansowe dla banków.

Wykres 1. Kwartalna liczba nowych pozwów dotyczących hipotecznych walutowych kredytów w podziale na kredyty ujęte w bilansie banku i pozostałe (lewy panel) oraz na kredyty indeksowane i denominowane (prawy panel)



Uwagi: pionowa linia – data orzeczenia TSUE. Dominująca część pozwów (99%) dotyczy kredytów w CHF.

Źródło: szacunki NBP na podstawie danych pozasprawozdawczych UKNF.

Ryzyko prawne a ryzyko operacyjne

Jak pisze K. Jajuga, ryzyko prawne istnieje w przypadku uchwalenia aktów mających wpływ na sytuację danego podmiotu lub w przypadku niekorzystnych efektów w zawartych przez podmiot umowach. Niektórzy zaliczają ryzyko prawne do ryzyka operacyjnego. Może być rozpatrywane w koncepcji negatywnej lub neutralnej.

Impulsem do podjęcia prac nad zarządzaniem ryzykiem operacyjnym był upadek banku Barings w 1995 r. Bezpośrednim powodem tego upadku były straty spowodowane przez transakcje dealera tego banku, co stanowiło przykład istnienia ryzyka operacyjnego. Znaczenie tego ryzyka i jego opis znalazły się w Nowej Umowie Kapitałowej (tzw. Bazylea II), która wprowadziła go, dodając do występujących w poprzedniej wersji ryzyka rynkowego i kredytowego. Bazylea II wskazuje obszary występowania ryzyka operacyjnego:

1. Oszustwo wewnętrzne,
2. Oszustwo zewnętrzne,
3. Bezpieczeństwo pracy i relacje z pracownikami,
4. Klienci, produkty i relacje biznesowe – jak w przypadku kredytów w CHF, Euro, $,
5. Zniszczenia fizyczne aktywów,
6. Wady systemów,
7. Zarządzanie procesami biznesowymi – co również można odnaleźć w przypadku kredytów w CHF i o czym dalej w artykule.

Wyżej przedstawione cząstkowe obszary mogą również być odniesione do przedsiębiorstw niefinansowych.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa i jej zachwianie

Zarządzanie ryzykiem stanowi nieodłączną część zarządzania przedsiębiorstwem, szczególnie zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Uzasadnione jest to tym, że kategoria ryzyka jest ściśle związana z kategorią wartości [Jajuga, 2019, s. 41]. Związek ten wynika z faktu, iż wartość przedsiębiorstwa zależy od przepływów pieniężnych, jakie otrzyma, a nieważność umowy to mechanizm, który z założenia dąży do przywrócenia równowagi zachwianej nieuzasadnionym przejściem wartości z jednego majątku do drugiego (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 kwietnia 2013 r. IV CSK 600/12). I właśnie od strony zakłócenia tej równowagi, opisu, w jakich warunkach do niej doszło, należy na tę sytuację spojrzeć zarządczo, ponieważ została ona wygenerowana przez transakcje na skalę masową o bardzo dużej łącznej wartości. Interdyscyplinarność oraz różne perspektywy ujęcia tego rodzaju ryzyka operacyjnego to podstawa skutecznego działania w tym bardzo trudnym obszarze. Zobrazowanie zakłóceń równowagi w przepływie majątku, które generują późniejsze akcje prawne, tym bardziej te skuteczne, pozwoli rozszerzyć wiedzę nt. ryzyka operacyjnego w obszarze nieważności umów i ochroni przedsiębiorstwa przed niespodziewanymi stratami. To nie tylko szukanie klauzul abuzywnych na liście UOKiK. Dróg do nieważności umowy polskie prawo przewiduje przynajmniej kilka. Rozstrzygnięcia prawne dotyczące portfela walutowych kredytów

mieszkaniowych zaakcentowały pewną kategorię przyczyn nieważności umów, ale autor uważa, iż kilka równie spektakularnych, a mniej medialnych miało miejsce w ciągu ostatnich 20 lat, jak również z pewnością wydarzy się w przyszłości.

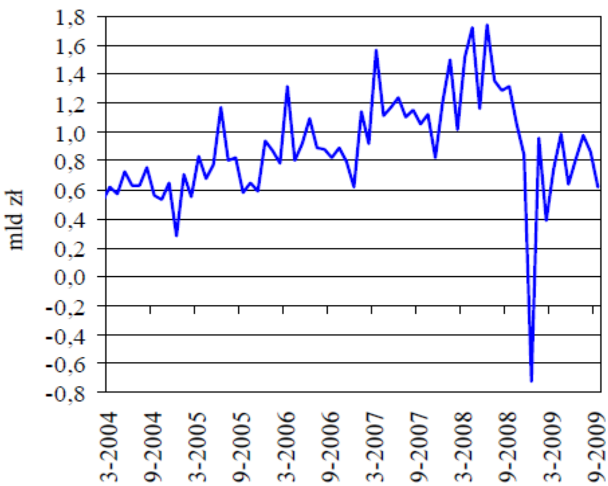
Dlatego w myśl motta Aleksandra Rotherta: *Pierwszą zasadą dobrej organizacji powinno być przewidywanie wszystkiego i unikanie niespodzianek, psujących wykonanie ułożonego z góry planu* [Rothert, 1921, s. 9].

Jak pisze E. Popławska, oceniając wyniki wdrożenia systemu zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2015 w sektorze niefinansowym, dane pozwalają stwierdzić, że najczęściej identyfikowanymi obszarami do doskonalenia systemu zarządzania jakością są infrastruktura oraz działania odnoszące się do szans i ryzyk. Oba można jasno przyporządkować do obszarów ryzyka operacyjnego, a działania w zakresie szans i ryzyk szczególnie wpisują się w obszar nieważności umów, jako wchodzącego w ryzyko operacyjne.

Pierwsza materializacja ryzyk walutowych

Po pierwszych trzech kwartałach 2009 r. sektor bankowy utrzymywał dodatnią zyskowność oraz dwucyfrowy zwrot z kapitału [NBP 2009, s. 23]. Zatrzymanie przez większość banków komercyjnych zysków wypracowanych w 2008 r. poprawiło wyposażenie sektora bankowego w kapitał, a ówczesne analizy NBP wskazywały, iż sektor jako całość będzie w stanie zaabsorbować skutki ryzyk związanych ze spowolnieniem gospodarczym.

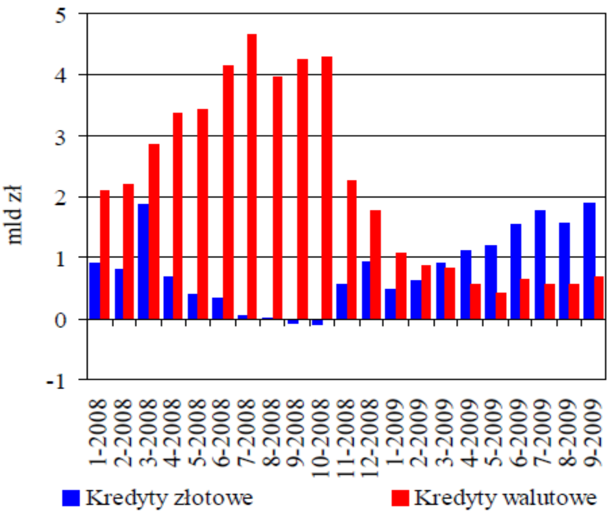
Wykres 2. Miesięczny wynik netto sektora bankowego



Źródło: NBP.

Wycofanie się większości banków z oferowania kredytów mieszkaniowych walutowych na przełomie 2008/2009 spowodowało, że w strukturze nowo udzielanych kredytów dominowały kredyty złotowe (91% w 9/2009 i 76% rok wcześniej – w przypadku wszystkich rodzajów kredytów oraz odpowiednio 90% i 38% – w przypadku kredytów mieszkaniowych). Zachwiało to miesięczną rentownością netto sektora bankowego.

Wykres 3. Zmiany (m/m) kredytów mieszkaniowych dla gospodarstw domowych – według walut



Uwaga: dane po wyeliminowaniu wpływu zmian kursów walutowych.

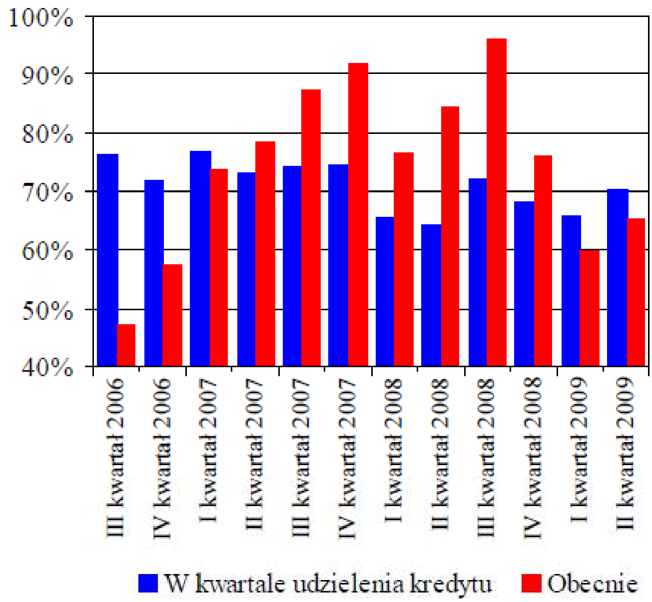
Źródło: NBP.

Korzystny wpływ na jakość kredytów mieszkaniowych walutowych w okresie ostatniego roku, licząc od trzeciego kwartału 2009 r., miał niski poziom rynkowych stóp procentowych we franku szwajcarskim. Wg Raportu NBP symulacje wskazywały, iż wzrost kosztów obsługi kredytów mieszkaniowych nominowanych w CHF wynikający z deprecjacji złotego w pierwszych trzech kwartałach 2009 r. został z nadwyżką skompensowany zmniejszeniem wysokości rat odsetkowych, spowodowanym silnym spadkiem rynkowych stóp procentowych w tym okresie.

Deprecjacja złotego miała jednak negatywne skutki dla stopnia zabezpieczenia kredytów mieszkaniowych. Szacunki w 2009 r. wskazywały, iż średnie wskaźniki LTV walutowych kredytów mieszkaniowych – Loan To Value, relacja wartości pozostającego do spłaty kredytu do wartości nieruchomości, na której ustanowiono hipotekę będącą zabezpieczeniem kredytu – zaciągniętych w każdym z kwartałów lat 2007–2008 są wyższe niż w kwartale zaciągnięcia kredytu (zob. wykres 4).

W przypadku kredytów mieszkaniowych złotowych sytuacja pod tym względem była korzystniejsza (wykres 5). LTV służy także do oceny wiarygodności banków i stabilności sektora finansowego przez agencje ratingowe, instytucje nadzoru finansowego, jak również oddaje pozycję majątkową klienta banku, tzn. wysokość zobowiązania pozostałego do spłaty w relacji do wartości aktywów, jakie posiada, w tym wypadku nieruchomości.

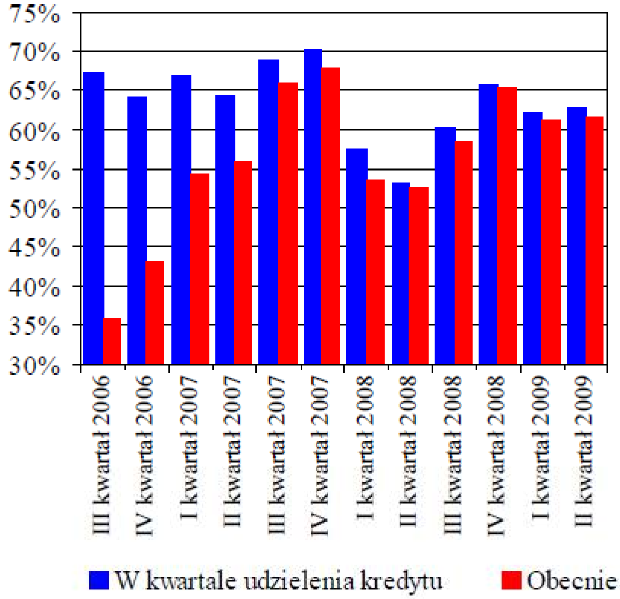
Wykres 4. Średnie LTV kredytów mieszkaniowych w CHF dla poszczególnych kwartałów udzielenia kredytu



Założenia: szacunki aktualnej średniej wartości wskaźnika LTV zostały wykonane na podstawie średnich kursów CHF, średniego LTV w momencie udzielenia kredytu, średniej zapadalności kredytów zaciągniętych w poszczególnych kwartałach badanego okresu oraz zmian średnich cen transakcyjnych mieszkań w badanym okresie. Wartość kredytu przeliczona na złote przy kursie CHF na dzień 16.10.2009 r.

Źródło: szacunki BP na podstawie danych z pytania dodatkowego do ankiety nt. sytuacji na rynku kredytowym.

Wykres 5. Średnie LTV kredytów mieszkaniowych złotowych dla poszczególnych kwartałów udzielenia kredytu



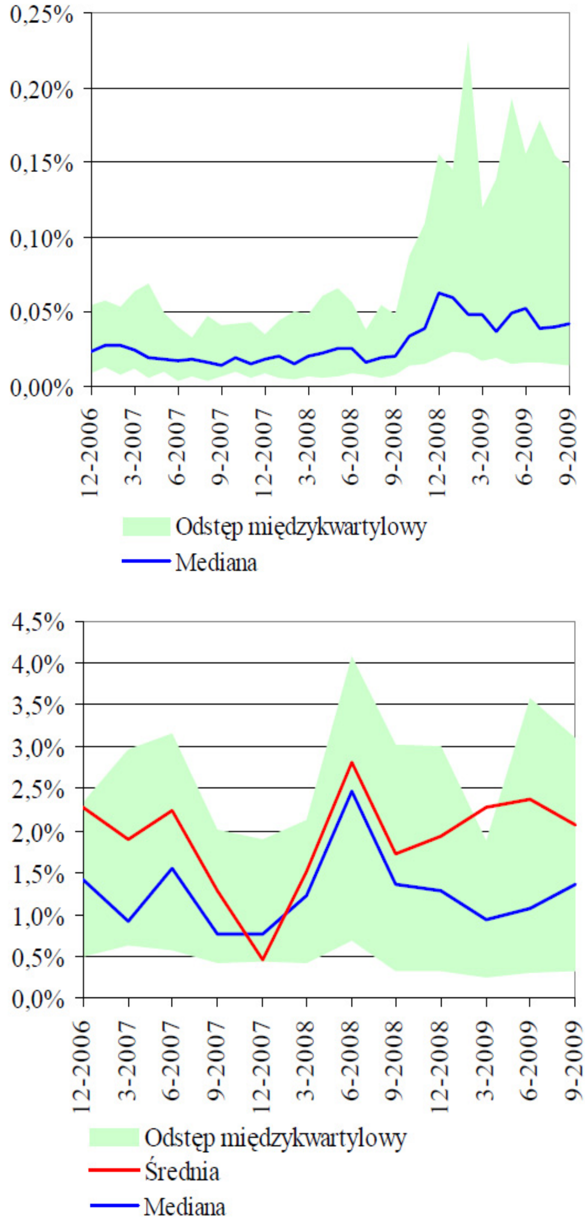
Założenia: szacunki aktualnej średniej wartości wskaźnika LTV zostały wykonane na podstawie średniego LTV w momencie udzielenia kredytu, średniej zapadalności kredytów zaciągniętych w poszczególnych kwartałach badanego okresu oraz zmian średnich cen transakcyjnych mieszkań w badanym okresie.

Źródło: szacunki NBP na podstawie danych z pytania dodatkowego do ankiety nt. sytuacji na rynku kredytowym.

W dłuższej perspektywie wysokie marże, zwłaszcza na kredytach mieszkaniowych zaciągniętych na 10–20 lat, wg raportu NBP mogły okazać się problemem w kolejnej fazie cyklu gospodarczego, gdy banki centralne podniosą stopy procentowe. Wzrost kosztów obsługi kredytów mógł okazać się dużym obciążeniem dla kredytobiorców, o ile nie będzie im towarzyszył adekwatny wzrost dochodów. Ryzyko walutowe i stopy procentowej wynikające również z tych aktywów są zabezpieczone przez banki przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych.

Wartość zagrożona VaR (Value at Risk) z tytułu ryzyka walutowego pozostała w 2009 r. niska. Po skokowym wzroście w czwartym kwartale 2008 r. mediana wartości zagrożonej ustabilizowała się (wykres 6) w związku ze spadkiem zmienności kursu (wykres 7).

Wykres 6. *Value at Risk* z tytułu ryzyka walutowego (górny panel) i łącznego ryzyka walutowego i stopy procentowej (dolny panel) w sektorze bankowym



Uwagi: VaR na poziomie ufności 99% w horyzoncie 10-dniowym, obliczony dla banków komercyjnych i wyrażony jako procent funduszy własnych. VaR dla łącznego ryzyka walutowego i stopy procentowej wyznaczono wspólnie dla księgi bankowej i handlowej banku.

Źródło: NBP.

Wykres 7. Archiwum kursów NBP

Różnice kursowe wynikające z wahań kursu złotego i rewaluacji aktywów oraz pasywów bezpośrednio wpływałyby na wynik finansowy banku, przy czym dla banków o długiej bilansowej pozycji walutowej deprecjacja złotego zwiększałaby wynik finansowy, a aprecjacja obniżałaby. Poprawa sytuacji banków w krótkim okresie wynikała z ograniczenia otwartej bilansowej pozycji walutowej, a w długim dominowała deprecjacja. Już wtedy było widać zidentyfikowane ryzyko dla banków, które było tożsame z tym, z jakim mierzyli się kredytobiorcy podczas deprecjacji, choć u nich tylko wzrost dochodów miał być jedynym mitygantem tej sytuacji.

Ryzyko związane z udzielaniem kredytów w walutach obcych wg raportu NBP z 2010 r. oraz próba przeciwdziałania jego materializacji

Ryzyko kredytowe – w przypadku zaciągnięcia kredytu walutowego kredytobiorca uzyskujący dochody w walucie krajowej jest narażony na bezpośrednie ryzyko walutowe. Wahania kursu walutowego powodują bowiem zmiany w wartości kapitału do spłaty, przy niezmienionych dochodach kredytobiorcy. W przypadku trwałej lub znacznej deprecjacji waluty krajowej kredytobiorca może nie być w stanie obsługiwać kredytu, szczególnie gdy był on udzielany w okresie relatywnie silnej waluty krajowej. Warto tu przypomnieć, że po upadku Lehman Brothers (15.09.2008) kurs EUR/PLN uległ deprecjacji ponad 40% w ciągu pół roku. Materializacja

ryzyka walutowego podejmowanego przez kredytobiorcę przekłada się następnie na ryzyko kredytowe dla banku udzielającego kredytów.

Już w 2010 r. NBP podał w raporcie, iż pomimo relatywnie dobrej jakości kredytów walutowych w Polsce, opisane powyżej ryzyko związane z ich udzielaniem stanowi już na tamten czas zagrożenie dla stabilności systemu finansowego i efektywności polityki monetarnej, mogąc w konsekwencji negatywnie wpływać na sytuację gospodarczą kraju.

W związku z powyższym KNF podjęła nowelizację Rekomendacji S II. Najważniejsze ówcześnie planowane zmiany to:

– zalecanie dążenia do ograniczenia ekspozycji kredytobiorcy na ryzyko walutowe poprzez zapewnienie zgodności waluty ekspozycji i przychodów, z których będzie spłacana,
– wprowadzenie obowiązku uzasadniania przez bank maksymalnego poziomu LTV.

W swoim raporcie NBP podkreślił, iż ze względu na towarzyszące im ryzyko, kredyty walutowe nie powinny być produktem masowym.

Przykład wpływu nieważności umów na efektywność mBank S.A. na podstawie „Wybrane, niezaudytowane, skonsolidowane dane finansowe grupy mBanku za IV kwartał 2020 r." oraz listu Prezesa mBanku

W 2020 r. wydarzenia na świecie, w Polsce, były w największym stopniu determinowane przez pandemię COVID-19. Czynnikiem, który w roku 2020 w największym stopniu uderzył w wyniki finansowe mBanku, były rezerwy na ryzyko prawne związane z kredytami mieszkaniowymi waloryzowanymi kursem walut obcych, w szczególności franka szwajcarskiego. W konsekwencji poziom zysku netto został zdeterminowany przez ogromne rezerwy, jakie mBank utworzył na to ryzyko. Całoroczny wynik wyniósł zaledwie 104 mln zł, czyli o 90% mniej niż za rok 2019. Wskutek niekorzystnej dla banków linii orzeczniczej sądów, mBank odpisał z tego tytułu ponad 1 mld zł. Obecnie w większości zainteresowanych banków, w tym w mBanku, prowadzone są prace zmierzające do uzgodnienia ujednoliconej formuły ugody, jaka mogłaby być zaproponowana klientom. Zaoferowanie takiego rozwiązania będzie wielkim i prawdopodobnie jednorazowym kosztem dla banków. W przypadku mBanku może to być strata odpowiadająca lub w pewnych warunkach przekraczająca obecną nadwyżkę funduszy własnych ponad wymogi kapitałowe. W konsekwencji oznacza to, iż kapitał banku budowany latami może zostać przeznaczony na pokrycie tylko jednego obszaru ryzyka operacyjnego.

Ocena / wnioski

Wymaga przypomnienia, że w okresie, kiedy klienci zgłaszali masowy popyt na kredyty mieszkaniowe waloryzowane kursem walut obcych, a więc w latach 2004–2008, nie obowiązywały żadne regulacje, które wskazywałyby na to, że stosowanie przez banki kursów kupna i sprzedaży walut publikowanych w ogłaszanych zgodnie z Prawem bankowym tabelach kursowych, może być uznane za niewłaściwe, a w konsekwencji stanowić przesłankę dla roszczeń kredytobiorców o uchylenie się od zaciągniętych zobowiązań. Nie istniały żadne wytyczne zobowiązujące banki do stosowania średniego kursu NBP ani definiowania w umowach kredytowych szczegółowych algorytmów ustalania kursu.

Na pewno kwestia słuszności ekonomicznej jest skrajnie różnie postrzegana w zależności od strony umowy kredytowej, strony sporu sądowego. Natomiast trzeba wskazać, iż nieważność umowy poprzez upadek stosunków zobowiązaniowych dla jednych będzie szansą, dla drugich zagrożeniem. Wyczerpuje to brzmienie definicji ryzyka wg koncepcji neutralnej.

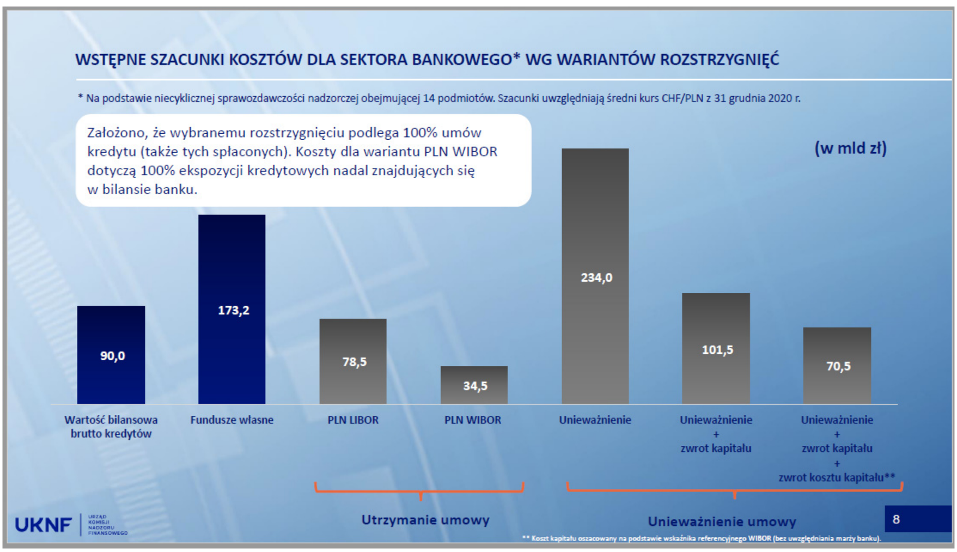
Brak ograniczeń regulacyjnych, które by zabraniały takich zapisów w umowach kredytowych walutowych przed 2009 r., nie uchronił banków przed materializacją ryzyka nieważności umów. Należy pamiętać, jakimi szacunkami ryzyk dysponowały banki przed 2009 r., a o których mówią raporty NBP, oraz o dostępie przez banki do instrumentów zabezpieczających. Ryzyko walutowe jest tego rodzaju ryzykiem, które pomimo ciągłego rozwoju rynków finansowych u swoich podstaw ma ten sam mechanizm teraz, jak i 30 lat temu. Zdaniem autora sednem sprawy w tym przypadku nie jest znajomość mechanizmu ryzyka walutowego tylko wiedza o złożoności, współzależności, tempie i wielkości zmienności rynków finansowych. I to może być jeden z istotniejszych aspektów oceny postępowania stron umów kredytów walutowych, tym bardziej że dotyczą one zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych, potrzeb mieszkaniowych, a nie umów spekulacyjnych. Nieważność umów bardzo często nie ma też nic wspólnego z potocznym tzw. bezprawnym działaniem którejkolwiek ze stron na moment jej podpisania. Tym bardziej pomiar zakłóceń w równowadze przepływów majątku może realnie skutecznie antycypować materializacje ryzyka operacyjnego. Subsumpcja tych zdarzeń i faktów to już czysto prawna sprawa, natomiast samych klauzul abuzywnych w rejestrze UOKiK w czasie pisania tego artykułu jest 7765. Nie słyszymy o każdej z nich, ponieważ czy jest to klauzula *n*-ta, czy *x*-ta na liście, czy to w końcu potencjalna nieważności umowy z jakiejkolwiek innej przyczyny, to najpierw jest wygenerowany przepływ i on musi być obiektywnie nierównoważny w swoich wartościach, aby wygenerował ryzyko.

Kwestia dywersyfikacji ryzyka jest nie od dzisiaj znana instytucjom finansowym i o ile klient hipoteczny może o sobie myśleć jako o jednym z wielu, to jednak instytucje powinny oceniać tę sytuację globalnie, syntetycznie.

Dzisiaj nie wiadomo, gdzie jest ta granica, do której klienci nie występowaliby z pozwami, ale terminowe spłacanie kredytu hipotecznego i ciągły, znaczny wzrost zadłużenia to sytuacja, która kłóci się z nawet bardzo liberalnie pojmowaną zasadą oszczędności. Tymczasem to oszczędności, a nie dług, stanowią podstawę kapitalizmu, racjonalnego działania. Nieważność umów istnieje poza regulacjami rynku finansowego lub innego sektora i wynika z powszechnie obowiązujących przepisów prawa. Jest uniwersalna, choć jej rozumienie, przyczyny i skutki ewoluują wraz z rozwojem gospodarczym. Jej główna siła polega na tym, że dotyczy również spraw realizowanych w granicach regulacji, więc pomiar wartości powinien być pod szczególną obserwacją zarządzających ryzykiem.

Szacunki wpływu

Rozwiązań oraz skutków tej sytuacji może być wiele, o czym mówi opracowanie UKNF z dnia 02.03.2021. Potencjalna skala skutków nieważności umów, przedstawiona poniżej, powinna skłonić przedsiębiorstwa, nie tylko z rynku finansowego, do baczniejszego przyglądania się ryzykom operacyjnym dot. potencjalnej nieważności umów.



Następnie, na podstawie opracowania UKNF z dnia 02.03.2021, autor przedstawia wzajemne korzyści z opcji konsensusu społecznego, jakim jest ugoda między stronami sporu.

Powyższe korzyści pozwalają jednoznacznie pozytywnie stwierdzić, iż sytuacja z bankami i umowami CHF przyczyni się do wzrostu szeroko pojętej świadomości społecznej zarówno klientów indywidualnych, jak i przedsiębiorców, co generuje potrzebę rozwoju pomiarów ryzyka operacyjnego w obszarze nieważności umów.

Podsumowanie i rekomendacje

Pomiary ryzyka operacyjnego w obszarze nieważności umów przeprowadzone *ex ante* pozwoliłyby zapobiegać generowaniu sytuacji skrajnych oraz ich skutkom, co jest korzystniejsze dla stabilności każdego otoczenia ekonomicznego. Czynnikiem motywującym do tego niech będzie świadomość decydentów, iż zgodnie z przytaczanym wcześniej wyrokiem Sądu Najwyższego – dotyczącym bezwzględnej nieważności umów – uprawnienie do uchylenia się wygasa: w razie błędu – z upływem roku od jego wykrycia, a w razie groźby – z upływem roku od chwili, kiedy stan obawy ustał. Błąd ten można wykryć zawsze, dlatego pojawia się temat niewzruszalności ugód. Takie podejście z zarządczego punktu widzenia szerzej przedstawia kwestię nieważności umów, jaka w dyskusji publicznej zamykana jest wąskim określeniem „ryzyko prawne".

Ciekawostką jest, iż aktualnie regulator odwołuje się do konsensu społecznego, jak gdyby te normy społeczne wcześniej nie istniały. Wielkość tych potencjalnych

strat, jakkolwiek będą one rozliczone i w którejkolwiek opcji, narosła przez ponad 10 lat od jasno zarysowanego ryzyka, więc dzisiaj w tym konsensusie społecznym brakuje wskazania źródeł pokrycia tych rozliczeń i potencjalnych strat. Jedną z korzyści opcji ugodowych, jaką wskazuje regulator, jest brak antagonizowania klienta (autor artykułu rozumie, że klienta kredytu hipotecznego denominowanego w CHF). Istnieje jednak realne ryzyko zantagonizowania klienta złotowego, jeśli będzie on musiał uczestniczyć w pokryciu kosztów tych ugód, np. poprzez znacznie podwyższone opłaty bankowe.

Pierwszą zasadą dobrej organizacji powinno być przewidywanie wszystkiego i unikanie niespodzianek, psujących wykonanie ułożonego z góry planu. To motto Aleksandra Rotherta w dzisiejszej sytuacji można zaadresować do wszystkich zaangażowanych i zainteresowanych stron tego sporu.

Zdaniem autora, jeśli tak mocne instytucje jak banki nie oparły się argumentom nieważności umów, a można to ryzyko rozpatrywać również w koncepcji neutralnej, to jest to główny powód dążenia nieważności umów od ekscesu w kierunku nowej praktyki gospodarczej, gdyż jedna ze stron sporu, realizując swoje prawo, będzie widziała w tym szansę, przymuszona nierównowagą w przepływie majątku, jaka ją dotknęła. Dlatego powyższe motto Aleksandra Rotherta, jakże ciągle aktualne, oraz skala potencjalnych skutków nieważności umów dla przedsiębiorstw powinny wspierać rozwój badań naukowych w obszarach wskazanych w niniejszym artykule, szczególnie w kontekście skutecznego i zrównoważonego zarządzania organizacjami.

Bibliografia

Jajuga K. (2007), *Zarządzanie ryzykiem,* PWN, Warszawa.

NBP (2009), *Raport o stabilności systemu finansowego, grudzień 2009,* Warszawa.

NBP (2010), *Raport o stabilności systemu finansowego, grudzień 2010,* Warszawa.

Popławska E. (2018), *Ocena systemu zarządzania jakością na zgodność z normą PN-EN ISO 9001:2015 w świetle wyników audytów zewnętrznych,* XXI Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Problemy Jakości".

UKNF (2021), *Potencjalny wpływ zmian otoczenia prawnego na portfel mieszkaniowych kredytów walutowych związanych z kursem CHF*, Warszawa, 2 marca.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 24 kwietnia 2013 r. IV CSK 600/12.

Zawiła-Niedźwiedzki J. (2013), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnieniu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Kraków–Warszawa.

Marcin Szplit
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Wdrożenie systemu klasy ERP w przedsiębiorstwie przemysłowym

Implementation of an ERP class system in an industrial enterprise

Pierwszą zasadą dobrej organizacji powinno być przewidywanie wszystkiego i unikanie niespodzianek, psujących wykonanie ułożonego z góry planu.
[Rothert, 1921, s. 9]

Streszczenie: Przedmiotem publikacji jest analiza i ocena wdrożenia systemów ERP, które mają usprawnić funkcjonowanie różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Wdrożenie i funkcjonowanie systemów klasy ERP w przedsiębiorstwach przedstawiono jako mechanizm poprawy efektywności funkcjonowania poprzez dokonanie właściwego wyboru i zakupu systemu informatycznego. Warunkiem prawidłowego działania systemu jest poprawne zaplanowanie jego wdrożenia i działania oraz uzgodnienie z przyjętymi celami strategicznymi. Problem badawczy, który był punktem wyjścia, został sformułowany jako określenie wzajemnych relacji wdrożenia systemu ERP i osiągania celów strategicznych przez przedsiębiorstwo.
Słowa kluczowe: systemy informatyczne, planowanie, ERP, zarządzanie naukowe

Abstract: The subject of the publication are the analysis and valuation of implementations of ERP systems that are to improve the functioning of various functional areas of the company. The implementation and functioning of IT systems

in enterprises was presented as a mechanism for improving the efficiency of functioning by making the right choice and purchasing an IT system, as well as the functioning and servicing of the operating system. The condition for the proper operation of the system is the correct planning of its implementation and operation as well as agreeing with the adopted strategic goals. The research problem that was the starting point was defined as the definition of the mutual relations between the ERP system implementation and the achievement of strategic goals by the enterprise.
Keywords: IT systems, planning, ERP, scientific management

Wprowadzenie

Wszelkie, dające się usunąć przeszkody i możliwe do usunięcia straty czasu należy przez odpowiednią organizację pracy i ułatwienie jej usunąć, tak aby robotnik mógł całą swą energię poświęcić produkcyjnej pracy [Rothert, 1932, s. 36]. Zakup oprogramowania ERP to nic innego jak inwestycja, która na początku powinna zostać dobrze zaplanowana. Prawidłowe wykorzystanie podejścia wynikającego z inżynierii przemysłowej i mieszczącego się w niej nurtu „komputerowego" pokazuje, w jaki sposób metody zarządzania wytworzone ponad sto lat temu znajdują swoje zastosowania współcześnie. Skróty MRP i MRP II pochodzą pierwotnie od metodologii planowania zasobów przedsiębiorstwa, które to metodologie były wspierane przez kolejne generacje zintegrowanych systemów zarządzania. Pierwszą z tych metodologii była opracowana w latach sześćdziesiątych XX wieku koncepcja *Material Requirements Planning* – MRP. Polegała ona na tworzeniu planu zakupów materiałów na podstawie harmonogramu produkcji, informacji o strukturze wyrobu oraz stanie zapasów materiałów. Systemami MRP nazywano systemy informatyczne umożliwiające realizację tej koncepcji.

Następnie metodologia MRP została rozszerzona na planowanie pozostałych, poza materiałami, rzeczowych zasobów przedsiębiorstwa – takich jak środki trwałe (głównie maszyny produkcyjne) czy zasoby ludzkie. Powstałą w wyniku tych zmian metodologię nazwano *Manufacture Resource Planning* – MRP II.

MRP II jest metodyką planowania zasobów produkcyjnych i analizy tych planów, polegającą na sprzężeniu zwrotnym pomiędzy procesem planowania a procesem produkcji. Systemem MRP II będzie więc taki zintegrowany system informatyczny, który wspiera metodykę MRP II, to znaczy umożliwia jej odzwierciedlenie informacyjne i obsługę.

Systemy ERP zaabsorbowały metodologię MRP II i dodały do niej nowe komponenty, związane z zarządzaniem płynnością, zarządzaniem wolnymi środkami czy analizą rentowności inwestycji finansowych [Lech, 2003, s. 12].

Przedmiotem badań stały się przedsiębiorstwa, które w ostatnich latach wdrażały systemy klasy ERP. Podstawową tezą, która stała za podjęciem badań, było określenie wpływu funkcjonowania systemu ERP na realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. Hipotezy badawcze wynikające z przyjętej tezy są następujące:

- istnieje związek pomiędzy zaangażowaniem kierownictwa przedsiębiorstwa a poziomem zadowolenia z działania systemu,
- zmiany strukturalne powiązane z wdrożeniem systemu ERP mają wpływ na sukces wdrożenia,
- sformułowanie formalnej (pisemnej) strategii wdrożenia ma pozytywny wpływ na wyniki funkcjonowania systemu ERP.

Rola systemu informatycznego w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem

W literaturze pojęcie „systemu informacyjnego" jest definiowane w różny sposób. A. Nowicki proponuje definicję ujmującą system informacyjny w aspekcie cybernetyki. Podaje ona, że system informacyjny jest to wyróżniony przestrzennie i uporządkowany czasowo zbiór informacji, nadawców informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji, których funkcjonowanie służy do sterowania obiektem gospodarczym [Nowicki, 1999, s. 17].

Systemy informacyjne odgrywają istotną rolę w osiąganiu sukcesu przez każde przedsiębiorstwo. Są one źródłem zaspokojenia potrzeb informacyjnych kierowników podejmujących decyzje. Na system informacyjny zarządzania składa się wiele zasobów. Są to zasoby ludzkie, informacyjne, proceduralne, techniczne i finansowe. Ich charakterystyka przedstawiona jest w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura zasobów systemu informacyjnego

Nazwa rodzaju zasobów	Zasoby szczegółowe
Zasoby ludzkie	– użytkownicy systemu – obsługa systemu – zespoły badawczo-projektowe i konsultingowe
Zasoby informacyjne	– bazy danych – bazy metod – bazy modeli – bazy wiedzy
Zasoby proceduralne	– algorytmy – procedury – oprogramowanie
Zasoby techniczne	– sprzęt komputerowy – sieci telekomunikacyjne – nośniki danych
Zasoby finansowe	– środki gotówkowe – środki bezgotówkowe

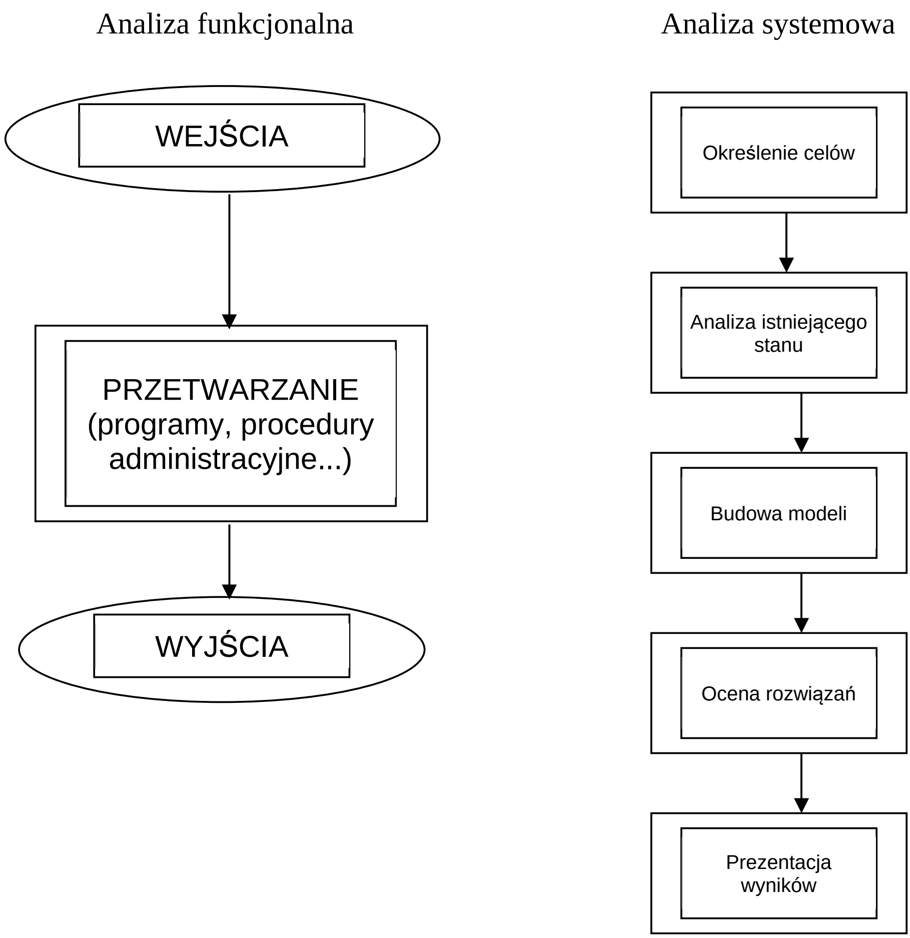
Źródło: Nowicki [1999, s. 30].

Główne etapy projektowania systemu informacyjnego polegają na stosowaniu dwóch rodzajów analiz [Chauvet, 1999, s. 5]:

- **analizy funkcjonalnej,** pozwalającej określić funkcje procesu przekształcenia dostępnych informacji w informacje możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo,
- **analizy systemowej,** prowadzącej do zbudowania modelu realizującego funkcje procesu i łączenia z opisem działań niezbędnych do osiągnięcia informacji wyjściowych.

Schemat podejścia do projektowania systemów informacyjnych został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Podstawowe etapy projektowania systemu informacyjnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie Chauvet [1999, s. 31].

System informacyjny musi sprzyjać kierowaniu dużymi zbiorami danych, ich przetwarzaniu (często złożonemu) w taki sposób, aby doprowadzić do ich przekształcenia w wynik, który nadaje się do bezpośredniego wykorzystania. Zagadnienia te doprowadziły do wykorzystania informatyki w celu zautomatyzowanego przetwarzania informacji.

W celu sprawnego wdrożenia skomputeryzowanego systemu informacyjnego należy wcześniej przygotować projekt, tj. dokument określający przyszły kształt, zakres, sposób działania systemu. Jeśli aktualnie działający system informacyjny jest wspomagany technologią komputerową, projektowane w nim zmiany stosownie do nowych potrzeb informacyjnych mogą dotyczyć również wprowadzenia

większych lub mniejszych zmian w dotychczas eksploatowanym sprzęcie komputerowym oraz oprogramowaniu i zmiany te muszą zostać uwzględnione w projekcie. Projektant systemu musi również uwzględnić sposób rozumowania przyszłych użytkowników systemu, a ten może się zasadniczo różnić od sposobu rozumowania projektantów czy też wykonawców. Stąd projektowanie takiego systemu wymaga aktywnej współpracy projektanta z użytkownikiem. Współpraca ta powinna się objawić w odpowiedzi na następujące pytania:

– Czy z systemu można otrzymać potrzebne informacje do sprawnego działania systemu gospodarczego?
– Jak szybko można otrzymać takie informacje?
– Czy łatwy jest dostęp do gromadzonych w systemie danych?
– Ile osób musi wprowadzać dane do systemu?

Istotne na etapie projektowania stają się również zagadnienia o charakterze techniczno-technologicznym. Aspekty te dają się ująć w postaci następujących pytań:

– Ile pamięci dyskowej należy zaprojektować?
– Ile linii kodowych będą zawierać instalowane programy?
– W jaki sposób gromadzić dane w systemie?
– Jaki rodzaj systemu zarządzania bazą danych należy zastosować w systemie?

Należy uwzględnić również następujące czynniki:

– wsparcie nowego systemu informacyjnego ze strony kadr kierowniczych,
– stopień złożoności systemu i stopień ryzyka, że nie będzie on adekwatny do potrzeb,
– właściwy sposób wdrożenia zaprojektowanego systemu [Flakiewicz, 2002, s. 206].

W projektowaniu każdego systemu informatycznego w przedsiębiorstwie należy zwrócić szczególną uwagę na ten element, który stał się podwaliną koncepcji BPR (*Business Process Reengineering*), tj. na zbiór procesów, z których składa się działalność firmy. Procesy organizacyjne nie uwzględniają ograniczeń strukturalnych i mogą integrować więcej niż jedną funkcję zarządzania, łączyć się z procesami pomocniczymi przedsiębiorstwa oraz pozostawać w interakcji z otoczeniem rynkowym. Projekt systemu informatycznego w przedsiębiorstwie bazuje na procesach organizacyjnych powiązanych z otoczeniem rynkowym. Procesy zachodzą zarówno w czasie, jak i w przestrzeni, współdziałając ze sobą, a zmiany procesów w czasie wynikają ze zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Aktualne procesy są stanem wyjściowym do ich następnej restrukturyzacji, która jest realizowana w celu zwiększenia elastyczności reakcji przedsiębiorstwa na potrzeby i oczekiwania rynków oraz wzrostu satysfakcji klientów.

Metody badawcze

Cel badania – przedstawienie analizy wdrożeń systemów ERP w przedsiębiorstwach, ukazanie uwarunkowań planistycznych i strategicznych dla sukcesu lub porażki projektu.

Zakres czasowy i przestrzenny – badania przeprowadzono w okresie od lipca 2018 do czerwca 2019 roku w ramach przedsiębiorstw – uczestników FutureHub Klaster ITP, działającego przy Kieleckim Parku Technologicznym.

Podmiot badań – przedsiębiorstwa posiadające lub wdrażające system ERP.

Przedmiot badań – w trakcie badań analizowano:

- czas zajmowania się projektem,
- przyczyny wdrożenia ERP, znaczenie poszczególnych celów przy ERP,
- oczekiwania, jakie przedsiębiorstwa mają wobec ERP,
- stopień zadowolenia z dotychczas osiągniętych celów wdrożenia,
- zależności pomiędzy zmianami organizacyjnymi a zadowoleniem z efektów wdrożenia,
- zależności pomiędzy sformułowaniem strategii ERP i sukcesem wdrożenia.

Dobór próby – próbę dobrano za pomocą metody doboru celowego. Za satysfakcjonującą liczność próby uznano liczbę około 10 przedsiębiorstw. Wykorzystaną metodą były wywiady osobiste przeprowadzone w czterech przedsiębiorstwach w oparciu o identyczny, jak w przypadku ankiety, kwestionariusz.

Metoda badań – pomiary przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankietowego rozsyłanego drogą elektroniczną oraz przy pomocy wywiadu osobistego. Wywiady służyły głównie jako metoda szacowania błędu braku odpowiedzi. W trakcie badań udało się wykonać cztery takie wywiady, wśród przedsiębiorstw znajdujących się w populacji badanej, które wyraziły zgodę na taką formę kontaktu.

Respondenci – pomiar dotyczył osób zaangażowanych w projekt ERP. Byli to najczęściej dyrektorzy generalni, dyrektorzy ds. handlu (i/lub marketingu) lub szefowie działów IT ww. przedsiębiorstw.

Wyniki badań wśród przedsiębiorstw wdrażających system ERP

Wyniki badań prezentowane będą w postaci tabelarycznej wraz z analizą statystyczną, omówieniem i wnioskami. Tabela 2 pokazuje, że w badanych przedsiębiorstwach odpowiedzialność za projekt ERP spoczywa na barkach pracowników działu marketingu, IT oraz kierownictwa przedsiębiorstwa, w znacznie mniejszym stopniu angażując pozostałe działy. Ponieważ zaangażowanie kierownictwa w projekt powszechnie uważa się za jeden z kluczowych czynników sukcesu, należało

sprawdzić, czy istnieje związek pomiędzy tym faktem a stopniem zadowolenia z funkcjonowania systemu ERP. Związek ten pokazuje tabela 3.

Tabela 2. Związek pomiędzy zaangażowaniem kierownictwa przedsiębiorstwa a oceną działania systemu ERP

Zaangażowanie kierownictwa w ERP / Stopień zadowolenia	Tak	Nie	Razem
1	0	4	4
2	0	0	0
3	0	2	2
4	1	2	3
5	1	0	1
Razem	2	8	10

Tabela 3. Średnia stopnia zadowolenia w zależności od zaangażowania kierownictwa w ERP

Zaangażowanie kierownictwa w ERP	N	Średnia stopnia zadowolenia	SD
nie	8	2,5	1,4
tak	2	4,1	0,64

Weryfikacja hipotezy:

H_0: Zaangażowanie kierownictwa nie wpływa na stopień zadowolenia (średni stopień zadowolenia jest równy w przypadku zaangażowania oraz niezaangażowania).

H_1: Stopień zadowolenia jest różny w zależności od zaangażowania.

Test *U* Manna-Whitneya

Tabela 4. Wyniki obliczeń testu U Manna-Whitneya

	Zadowolenie
U	12,500
Z	-3,750
Poziom p	,000

Wniosek: Uzyskany poziom istotności p < 0,01 pozwala na odrzucenie hipotezy H_0. Należy zatem wnioskować, że stopień zadowolenia jest istotnie wyższy w przypadku firm z zaangażowanym kierownictwem.

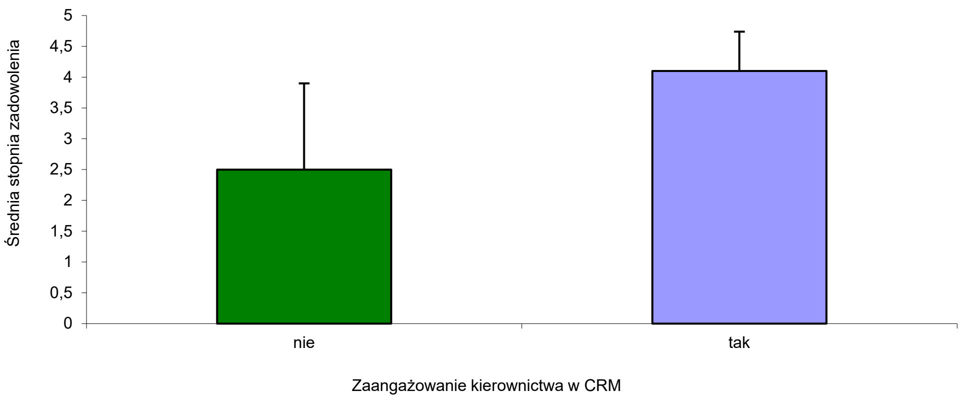
Test t-Studenta

Przyjęto identyczne hipotezy jak w przypadku testu *U* Manna-Whitneya. Wartość t = -4,483, poziom istotności 0,001.

Wniosek: Zaangażowanie kierownictwa wpływa istotnie na stopień zadowolenia z ERP (poziom istotności p < 0,001).

Rysunek 2 przedstawia średnie poziomy zadowolenia oraz odchylenia standardowe.

Rysunek 2. Średni stopień zadowolenia w kontekście zaangażowania kierownictwa w ERP



Wniosek: Zdecydowanie niższy poziom zadowolenia istnieje w przypadku braku zaangażowania kierownictwa w ERP.

Generalny wniosek z powyższych obliczeń jest identyczny, jak z testu *U* oraz *t-Studenta*. Lepiej dopasowany do posiadanych danych jest w tym przypadku test *U*.

Aby umożliwić zastosowanie testu chi-kwadrat, podjęto próbę agregacji danych, dzieląc stopień zadowolenia na dwie grupy:

I – Niskie zadowolenie (1, 2 oraz 3)

II – **Wysokie zadowolenie (4 oraz 5)**

Uzyskano tabelę krzyżową:

Tabela 5. Związek pomiędzy zaangażowaniem kierownictwa przedsiębiorstwa a oceną działania systemu ERP (dane zagregowane)

Zadowolenie		Zaangażowanie kierownictwa w ERP		suma
		nie	tak	
niskie	N	7	1	8
	%	95,0%	50,0%	100,0%
wysokie	N	1	1	2
	%	50,0%	50,0%	100,0%
suma	N	8	2	10
	%	75,0%	25,0%	100,0%

Należy zauważyć, że jedna z podgrup zawiera zaledwie $n_i = 1$ obserwację. Zatem stosowalność testu chi-kwadrat zgodnie z literaturą jest problematyczna. Wartość chi-kwadrat da się jednak wyznaczyć.

Dla tak zdefiniowanej tabeli krzyżowej test chi-kwadrat daje wartość statystyki równą 11,378 na poziomie istotności 0,001.

Wniosek: Zależność jest istotna statystycznie (na poziomie istotności $p < 0,001$). Im wyższe zaangażowanie kierownictwa we wdrożenie systemu ERP, tym wyższe zadowolenie.

Wpływ systemu ERP na zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwach pokazuje tabela 6.

Tabela 6. Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrożenie ERP wywołało zmiany w strukturze organizacyjnej

Zmiany w strukturze organizacyjnej	Odsetek odpowiedzi
Zmiana opisu stanowisk	25%
Zmiana liczby pracowników	21%
Nowy dział	15%
Inne zmiany	18%

W większości badanych przedsiębiorstw wdrożenie ERP nie wywołało żadnych zmian organizacyjnych. W trakcie badań podjęto próbę określenia istnienia zależności pomiędzy zadowoleniem z projektu ERP a wystąpieniem (lub niewystąpieniem) zmian organizacyjnych. Średnia wartość zadowolenia respondentów z wdrażanego systemu ERP została oceniona na 2,9 w skali od 1 (najmniejsze zadowolenie) do 5 (największe zadowolenie).

Wartości zaobserwowane ilustruje tabela 7.

Tabela 7. Zależność pomiędzy zadowoleniem z projektu ERP a zmianami organizacyjnymi

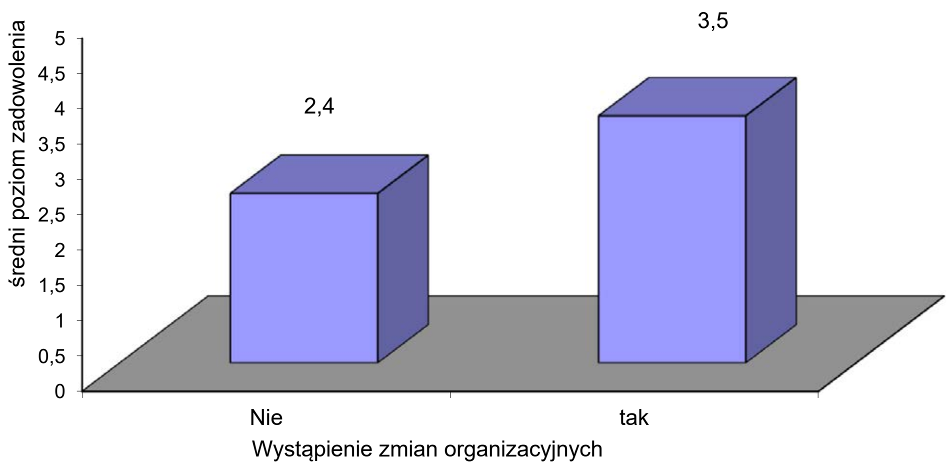
Czynniki organizacyjne / Stopień zadowolenia	Wystąpienie zmian organizacyjnych	Brak zmian organizacyjnych	Razem
1	0	3	3
2	0	1	1
3	0	2	2
4	2	2	4
5	0	0	0
Razem	2	8	10

Tabela 8 i rysunek 3 pokazują średnie poziomy zadowolenia i odchylenia standardowego.

Tabela 8. Średnie poziomy zadowolenia w zależności od wystąpienia zmian organizacyjnych

Wystąpienie zmian organizacyjnych	N	Średnia	SD
Nie	8	2,4	1,3
Tak	2	3,5	1,2

Rysunek 3. Średnie poziomy zadowolenia w zależności od wystąpienia zmian organizacyjnych



Weryfikacja statystyczna wykonana została testem istotności dla dwóch średnich t-Studenta. Obliczona wartość statystyki t wynosi 2,340. Przy założonym poziomie istotności $\alpha = 0{,}05$ i 30 stopniach swobody ($n_1 + n_2 - 2$) kwantyl rozkładu t wynosi 2,042, co oznacza, że różnica średnich jest istotna statystycznie.

Wniosek: Wystąpienie zmian organizacyjnych podnosi poziom zadowolenia.

Tabela 9 pokazuje zależność pomiędzy sformułowaniem pisemnej strategii ERP a zadowoleniem z wdrożenia oraz osiągniętych celów działania systemu ERP. Pomiar ma charakter jakościowy (nie odnosi się do tzw. twardych czynników, jak np. ROI) i pokazuje, że brak jest istotnych różnic pomiędzy firmami, które sformułowały pisemną strategię dotyczącą ERP. Można natomiast zauważyć niewielką poprawę zadowolenia z osiągniętych wyników wśród tych firm, które zmodyfikowały swoją strategię ogólną w odpowiedzi na wyzwania ze strony systemu ERP. Różnica ta jest również statystycznie istotna. Jest to szczególnie znamienne, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że właśnie zmiany organizacyjne powodują naruszenie równowagi sił wewnątrz organizacji i konflikty kompetencyjne wewnątrz jej struktury. Poniższe tabele ilustrują wpływ czynników strategicznych na poziom zadowolenia z projektu ERP oraz analizę statystyczną związków ustaloną za pomocą korelacji.

Tabela 9. Czynniki strategiczne a poziom zadowolenia z projektu ERP

	Pisemna strategia ERP		**Zmiany w strategii przedsiębiorstwa spowodowane przez wdrożenie ERP**	
	Tak	**Nie**	**Tak**	**Nie**
Zadowolenie z wdrożenia	2,9	2,7	3,5	2,4
Zadowolenie z osiągniętych celów	3,4	2,4	4,2	2,5

W celu porównania uzyskanych wyników zastosowano test t-Studenta istotności dwóch średnich dla 10 stopni swobody i poziomu $\alpha = 0{,}05$. Uzyskano następujące wyniki obliczeń:

1. W przypadku analizowania istotności przyjęcia pisemnej strategii wobec ERP a osiągniętego poziomu zadowolenia z wdrożenia systemu otrzymano:
   a) przy założeniu równych wariancji: wartość t = 0,364 przy wartości krytycznej wynoszącej 2,042. Ponieważ otrzymana wartość t jest niższa od wartości krytycznej, należy przyjąć hipotezę o braku zróżnicowania poziomu zadowolenia z wdrożenia systemu ERP w zależności od faktu sformułowania pisemnej strategii ERP,

b) przy założeniu różnych wariancji: wartość t = 0,345 przy wartości krytycznej wynoszącej 2,079. Ponieważ otrzymana wartość t jest niższa od wartości krytycznej, należy przyjąć hipotezę o braku zróżnicowania poziomu zadowolenia z wdrożenia systemu ERP w zależności od faktu sformułowania pisemnej strategii ERP.

2. W przypadku analizowania istotności wystąpienia zmian w strategii przedsiębiorstwa a osiągniętego poziomu zadowolenia z wdrożenia systemu ERP otrzymano:
   a) przy założeniu równych wariancji: wartość t = 1,350 przy wartości krytycznej wynoszącej 2,042. Ponieważ otrzymana wartość t jest niższa od wartości krytycznej, należy przyjąć hipotezę o braku zróżnicowania poziomu zadowolenia z wdrożenia systemu ERP w zależności od wystąpienia zmian w strategii przedsiębiorstwa,
   b) przy założeniu różnych wariancji: wartość t = 1,354 przy wartości krytycznej wynoszącej 2,306. Ponieważ otrzymana wartość t jest niższa od wartości krytycznej, należy przyjąć hipotezę o braku zróżnicowania poziomu zadowolenia z wdrożenia systemu ERP w zależności od wystąpienia zmian w strategii przedsiębiorstwa.
3. W przypadku analizowania istotności przyjęcia pisemnej strategii wobec ERP a osiągniętego poziomu zadowolenia z osiągniętych celów otrzymano:
   a) przy założeniu równych wariancji: wartość t = 2,001 przy wartości krytycznej wynoszącej 2,042. Ponieważ otrzymana wartość t jest niższa od wartości krytycznej, należy przyjąć hipotezę o braku zróżnicowania poziomu zadowolenia z osiągniętych celów w zależności od faktu sformułowania pisemnej strategii ERP,
   b) przy założeniu różnych wariancji: wartość t = 1,922 przy wartości krytycznej wynoszącej 2,074. Ponieważ otrzymana wartość t jest niższa od wartości krytycznej, należy przyjąć hipotezę o braku zróżnicowania poziomu zadowolenia z osiągniętych celów w zależności od faktu sformułowania pisemnej strategii ERP.
4. W przypadku analizowania istotności wystąpienia zmian w strategii przedsiębiorstwa a osiągniętego poziomu zadowolenia ze zrealizowanych celów otrzymano:
   a) przy założeniu równych wariancji: wartość t = 2,930 przy wartości krytycznej wynoszącej 2,042. Ponieważ otrzymana wartość t jest większa od wartości krytycznej, należy przyjąć hipotezę o istotnej różnicy w poziomach zadowolenia z osiągniętych celów w zależności od wystąpienia zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie,

b) przy założeniu różnych wariancji: wartość t = 4,129 przy wartości krytycznej wynoszącej 2,160. Ponieważ otrzymana wartość t jest większa od wartości krytycznej, należy przyjąć hipotezę o istotnej różnicy w poziomach zadowolenia z osiągniętych celów w zależności od wystąpienia zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Wynik analiz statystycznych potwierdził istnienie związku pomiędzy wystąpieniem zmian w strategii ogólnej przedsiębiorstwa pod wpływem wdrożenia systemu ERP. Wystąpienie takich zmian w istotny sposób wpłynęło na średni poziom zadowolenia z osiągniętych celów wdrożenia systemu ERP. Pozostałe różnice w średnich poziomach zadowolenia okazały się statystycznie nieistotne. Należy zwrócić uwagę na to, że zmiany organizacyjne wiążą się z dość znacznymi modyfikacjami. Jeśli kierownictwo przedsiębiorstwa decyduje się na istotną ingerencję w strukturę, oznacza to poważne podejście do problematyki ERP, a nie traktowanie go jako kolejnego systemu informatycznego. Lektura wielu przypadków opisująca nieudane wdrożenia systemów ERP w przedsiębiorstwach wskazuje jako najważniejszą przyczynę porażek brak powiązania ze strategią przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania nie pozwalają na poparcie takiego wniosku, ale uwidoczniają, że większość menedżerów badanych firm nie zauważa związku pomiędzy czynnikami strategicznymi a oceną projektu ERP. Jedynym czynnikiem, którego wystąpienie ma związek z oceną funkcjonowania systemu ERP, są zmiany w obrębie jego struktury.

Ograniczenie się wyłącznie do zmian w strukturze może okazać się jednak błędem. Należy zauważyć, że pisemne sformułowanie strategii wobec systemu ERP nadaje celom wdrożenia bardziej formalny charakter, jak również ułatwia kontrolę na poszczególnych etapach uruchamiania systemu. Sformułowanie pisemnej strategii dotyczącej wdrożenia ma sens, zwłaszcza w powiązaniu z realistycznie opracowanym harmonogramem prac nad systemem. Taka strategia staje się narzędziem kontroli strategicznej.

Bibliografia

Chauvet A. (1999), *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Poznań.

Flakiewicz W. (2002), *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rodzaje*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Kisielnicki J., Sroka H. (2001), *Systemy informacyjne biznesu. Metody projektowania i wdrażania systemów*, Placet AW, Warszawa.

Lech P. (2003), *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II. Wykorzystanie w biznesie, wdrażanie*, Difin, Warszawa.

Nowicki A. (1999), *Strategia doskonalenia systemu informacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

Rothert A. (1921), *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych warunkach?* Wydawnictwo „Ligi Pracy", Warszawa.

Rothert A. (1932), *Organizacja gospodarki materiałowej w przemyśle i handlu*, Instytut Naukowej Organizacji Pracy, Warszawa.

Sylwester Pietrzyk
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Wirtualizacja procesów szkoleniowych w organizacjach podczas pracy w wymuszonej izolacji z powodu SARS-CoV-2

Virtualization of training processes in organizations during work in forced isolation because SARS-CoV-2

Streszczenie: Praca w warunkach wymuszonej izolacji COVID-19 jest niewątpliwie jednym z kluczowych wyzwań, przed jakimi stanęły organizacje w ostatnich latach. Nowe warunki działania spowodowały wypracowanie nowych metod pracy i komunikacji. Zmiana wymagała dostarczenia pracownikom nowych kompetencji i narzędzi IT. Szkolenia zostały przeniesione w świat wirtualny. Proces ten powstał poprzez testowanie nowych metod uczenia. Zebrane podczas prowadzonych przez autora badań dane pokazują zarówno zagrożenia, jak i dobre praktyki podczas implementowania szkoleń online. Przedstawione wyniki badań pokazują ważność metod aktywizujących uczestników. Pozwolą one na podniesienie efektywności e-szkoleń oraz przygotują organizacje na przyszłe zmiany.
Słowa kluczowe: zmiana, szkolenie, motywacja, adaptacja, wsparcie, SARS-CoV-2

Abstract: Work in forced isolation COVID-19, is one of the most important challenges for organizations in last years. New conditions triggered new methods of work and communications. The change forced to give employees new competencies

and IT tools. Trainings were transferred into virtual world. The process was created by testing new methods. The data gathered during researches are showing the threats and best practices during implementation online trainings. It let'us to improve efficiency of e-trainings, and will help organizations in future changes.
Keywords: change, training, motivation, adaption, support, SARS-CoV-2

Organizacje w zmianie

Jeden z największych luminarzy nauki o zarządzaniu – Aleksander Rothert podkreślał w swoich pracach ważność planowania i przewidywania zdarzeń. Propagował zarządzanie poprzez kreowanie rzeczywistości zamiast reagowania na zdarzenia. *Pierwszą zasadą dobrej organizacji powinno być przewidywanie wszystkiego i unikanie niespodzianek, psujących wykonanie ułożonego z góry planu* [Rothert, 1932, s. 9]. Pomimo upływu 90 lat te słowa nie straciły na ważności, szczególnie w świetle ostatnich działań w związku z pandemią wirusa SARS-CoV-2.

Celem artykułu jest przedstawienie organizacji w trakcie zmiany wymuszonej pandemią COVID-19. Przeanalizowano w nim i zwrócono uwagę na dobre praktyki wypracowane podczas „pracy w warunkach wymuszonej izolacji". Zaprezentowano wyniki badań i obserwacji na temat kierownictwa i przeniesionych w przestrzeń wirtualną szkoleń, mających wesprzeć pracowników w tej zmianie.

13 marca 2020 w związku z rozprzestrzeniającą się chorobą COVID-19 Rozporządzeniem Ministra Zdrowia (Dz. U. 2020 poz. 433 w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego) zaczął się na terenie Polski stan narodowej kwarantanny [RMZ Dz. U. 2020], który trwał ponad 3 miesiące. Chociaż podobne obostrzenia wdrożono miesiąc wcześniej w innych krajach, sytuacja ta była zaskoczeniem dla organizacji. Zostały one zmuszone do przejścia w tryb, „pracy w warunkach wymuszonej izolacji".

Organizacje działające w Polsce nigdy wcześniej nie doświadczyły podobnej sytuacji. Dlatego stała się ona testem gotowości do działania w kryzysie. Dotychczas praca zdalna, nazywana z języka angielskiego *home office*, wykonywana poza miejscem pracy (zwykle w domu), była stosowana epizodycznie i głównie jako motywator. Wyjątkiem była branża IT, która nie miała bariery braku umiejętności w korzystaniu z nowoczesnych technologii komunikacji. Doświadczenia ostatnich dekad, takie jak atak terrorystyczny na World Trade Center, awarie infrastruktury informatycznej czy inne zewnętrzne ryzyka przyczyniły się do wdrożenia planów ciągłości działań (*business contiuity plan*). Zwykle taki scenariusz przewidywał sytuację utraty siedziby, części infrastruktury czy czasowego (czytaj do 14 dni)

przejścia w stan pracy zdalnej. Jak podaje Jan Klimek, zarząd w firmie nierodzinnej ma najczęściej krótką perspektywę strategicznego planowania [Klimek, 2019, s. 12]. Większość małych i średnich firm na rynku jest rodzinna, co dodatkowo utrudnia długoplanowe zarządzanie ryzykiem.

Wprowadzona rozporządzeniem izolacja miała trwać aż 3 miesiące, co ważne – dotyczyła praktycznie wszystkich branż, oprócz tych niezbędnych dla działania państwa. Ta skala spowodowała, że zagrożenie nie tylko dotyczyło pojedynczych organizacji, ale niosło ryzyko przerwania łańcuchów dostaw. Plany ciągłości działań biznesowych zwykle po 14 dniach pracy zdalnej przewidywały przeniesienie do nowych pomieszczeń biurowych. Tym razem pracownicy zostali wyizolowani w swoich mieszkaniach, co stanowiło dodatkowe utrudnienie, ponieważ nie zawsze mamy warunki do pracy w swoim mieszkaniu. Nawiązując do postulatu wnoszonego przez Aleksandra Rotherta, aby wszystko planować, można postawić pytanie czy został on respektowany?

W opublikowanym w 2019 roku w związku ze Światowym Forum Ekonomicznym w Davos raporcie poświęconym zagrożeniom, przed jakimi staje ludzkość, wymienia się groźbę wzrastającego ryzyka wystąpienia epidemii na skalę światową [GRR, 2019, s. 46]. Zatem z pewnością świadomość wystąpienia takiego zdarzenia była. Jednocześnie w oparciu o dane historyczne nikt nie przewidywał całkowitego zamknięcia działania gospodarki. Dlatego organizacje w większości zignorowały przygotowanie planu ciągłości działania w przypadku ryzyka o tak niskim prawdopodobieństwie wystąpienia. Dla zapewnienia przetrwania (*sustainability*) organizacji niezbędne jest właściwe narzędzie, umożliwiające przetrwanie w nadzwyczaj turbulentnym świecie. Narzędziem takim jest strategia, będąca dla organizacji tym, czym Gwiazda Polarna dla żeglarzy [Gołębiowska, 2016, s. 23].

Wprowadzenie *lockdownu* w podręcznikowy sposób pokazuje etapy przechodzenia ludzi przez zmianę. Posłużę się tutaj modelem Virginii Satir (1991), która twierdzi, że ludzie dążą do utrzymania *status quo* – stabilizacji. Gdy pojawia się zmiana, nazywana „obcym elementem", następuje okres chaosu. Pojawiają się stany odrętwienia, braku pomysłu na działania, dezorganizacja, czasem rozpacz. Z czasem jednostka godzi się z sytuacją i zaczyna ją akceptować, zaczyna dostrzegać nadzieję [Cameron, 2013, s. 43]. Pojawiają się idee transformacji, prowadzące do integracji i praktyki. Cały proces kończy powstanie nowego *status quo*.

Uwzględniając ryzyko wystąpienia podobnych zdarzeń w przyszłości, warto przyjrzeć się, w jaki sposób organizacje zareagowały na ustawowe wprowadzenie „pracy w warunkach wymuszonej izolacji". Pozwoli to zebrać dobre praktyki i utrwalić je do zastosowania w przyszłości.

Organizacja jest gotowa do zmiany, jeśli spełnione są trzy podstawowe warunki:

1. Liderzy są poważani i skuteczni.
2. Ludzie czują się osobiście zmotywowani do zmiany.
3. Organizacja nie jest hierarchiczna i ludzie są przyzwyczajeni do współpracy ze sobą [Żółcińska, 2003, s. 30].

Można zatem stwierdzić, że o sukcesie zarządzania zmianą decydują: kultura organizacji, postawa menedżerów oraz dostęp do adekwatnych narzędzi i wiedzy. Przykładowo, tam gdzie pracownicy byli „ręcznie sterowani" (mikrozarządzanie – styl autorytarny), zarządzanie zdalne spotkało się z dużym oporem [Pietrzyk, 2020, s. 85].

Nowa wiedza pozwala zaadaptować się w nowych warunkach, a motywacja wynika z wiary w sukces i woli zmiany dysfunkcyjnego *status quo*. Myślę, że punktem wyjścia warto uczynić samą istotę pojęcia „kompetencje". Nie wchodząc w szczegółowe rozważania definicyjne, należy stwierdzić, że kompetencje to: wiedza, umiejętności i postawa [Sidor-Rządkowska, 2014, s. 28]. Pojęcie kompetencji jako zdolności do czegoś pozostaje w ścisłym związku z koncepcjami relacji człowiek–środowisko [Skibska, Borzęcka, Twaróg-Kanus, 2020, s. 12]. Wskazanie środowiska w powiązaniu z definicją kompetencji wpisuje się w kontekst zmiany.

Opisywana zmiana ma gwałtowny charakter i w dotychczasowej skali była jednorazowa. Te aspekty powodują dużą trudność w jej przezwyciężeniu. Brak adaptacji powodował zatrzymanie procesów biznesowych, a w konsekwencji bankructwo przedsiębiorstw. W takiej sytuacji znalazła się chociażby branża eventowa czy targowa. Specyfika tej działalności jest praktycznie niemożliwa do realizowania w przestrzeni wirtualnej. Jet to równanie zero-jedynkowe: przetrwanie lub eliminacja z rynku. Historia organizacji w zakresie wcześniejszych transformacji pokazuje, jakimi zasobami materialnymi i intelektualnymi możemy zarządzać. Na ile organizacja jest otwarta na zmiany, a kadra menedżerska zarządza w sposób wspierający i budujący atmosferę współpracy pomiędzy pracownikami. Osobowość pracowników ma także wpływ na zdolność radzenia sobie ze zmianą. Kultura organizacji w naturalny sposób selekcjonuje pracowników, których osobowość dobrze rezonuje z jej charakterem. Przykładowo, jeżeli jesteśmy osadzeni w kulturze organizacji ukierunkowanej na rynek, rekrutowani są pracownicy o cechach rywalizujących i silnej orientacji na cel. W przypadku kultury adhokracji pracownicy są nastawieni na ciągłe doskonalenie i innowacyjność. Jednocześnie kultura nazywana przez Kima Camerona i Roberta Quinna „kulturą hierarchii" jest wybierana przez osobowości podporządkowujące się i unikające inicjatywy. Większość naukowców zajmujących się organizacjami przyznaje obecnie, że kultura przedsiębiorstwa wywiera przemożony wpływ na jego funkcjonowanie i produktywność [Cameron, Quinn, 2015, s. 19]. Kadra menedżerska świadoma tych czynników powinna skutecznie wesprzeć organizację w zmianie.

Wymienione czynniki obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Czynniki wpływające na reakcję wobec zmiany

Źródło: Cameron, Quinn [2013, s. 65].

Zwrócono uwagę, że zmiana wywołana „pracą w warunkach wymuszonej izolacji" miała charakter gwałtowny, co nasiliło negatywne na nią reakcje. Obserwacje przeprowadzone w okresie od marca 2020 do marca 2021 pozwalają wskazać zagrożenia, jakie przyniosła ze sobą praca przeniesiona z biur do mieszkań i domów pracowników (*home office*). To jedynie w części oddaje skalę adaptacji, jaką przeszły organizacje. Z powodu wielkości zagadnienia badaniem nie objęto rotacyjnej pracy, nazywanej „hybrydową", jak również powrotu do pracy w warunkach zaostrzonego reżimu sanitarnego.

Na rysunku 2 zaprezentowano sześć wyzwań, jakie niesie ze sobą praca w warunkach niezaplanowanego *home office*.

Rysunek 2. Wybrane skutki pracy w warunkach wymuszonego przeniesienia pracy do mieszkań pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Te sześć punktów łączy jeden wspólny mianownik: stres wynikający z postawienia ludzi w sytuacji, która ich przerasta. Długoterminowe konsekwencje stresu, spowodowane izolacją pracowników w ich domach, nie są jeszcze badane. Sygnały od organizacji pokazują, że jest to ważny problem, który warto poddać w przyszłości wnikliwej analizie.

Wirtualizacja procesów szkoleniowych – metoda badawcza

W okresie od grudnia 2020 do lutego 2021 przeprowadzono badanie poświęcone wirtualizacji procesów szkoleniowo-rozwojowych w organizacjach. Badanie główne zostało poprzedzone pilotażem przeprowadzonym na grupie $n = 100$ pracowników pracujących w warunkach *home office* i biorących udział w szkoleniach online oraz $n = 35$ szkoleniowców/trenerów. Respondenci, z kilkudziesięciu organizacji, reprezentowali różne branże i dziedziny gospodarki, w tym administrację państwową, co pozwoliło zebrać reprezentatywne wyniki. Uczestnicy wypełniali narzędzie badawcze drogą elektroniczną.

Celem badania było sprawdzenie skuteczności wirtualizacji szkoleń dla pracowników. Jest to ważne z perspektywy efektywności organizacji, ponieważ zmiana warunków działania spowodowała zapotrzebowanie na nowe kompetencje. Ich uzupełnienie mogło się odbywać jedynie metodami online. Problemem badawczym było znalezienie działających metod przekształcenia i efektywnego prowadzenia szkoleń w warunkach online. Dotychczas nie prowadzono takich badań, ponieważ nie istniała sytuacja, w której jedynym sposobem rozwijania kompetencji była sfera online. Przed wprowadzeniem prawnego nakazu pracy w warunkach izolacji w Polsce szkolenia online praktycznie nie były stosowane.

Kwestionariusz ankiety składał się z 21 pytań, otwartych i zamkniętych. Zbierane dane były anonimowe, co dawało gwarancję rzetelnych odpowiedzi. Na potrzeby niniejszego opracowania zaprezentowano wycinek badań, związanych głównie ze sposobem pracy szkoleniowca oraz jego ukierunkowaniem na potrzeby uczestników szkoleń w warunkach online. Grupą badawczą byli pracownicy korzystający ze szkoleń metodą online w równym rozdziale pomiędzy biznesem i administracją państwową (jednym z pytań było określenie kapitału właścicielskiego organizacji).

Zainteresowanie zagadnieniem zachęciło do zwiększenia skali badania, które finalnie swoim zakresem objęło $N = 236$ pracowników i $N = 36$ szkoleniowców (organizacji biznesowych i administracji publicznej), łączna liczba respondentów to $N = 276$. Z racji wielkości materiału badawczego zostaną zaprezentowane tylko wybrane wyniki.

Warto podkreślić, że w przypadku szkoleń przedsiębiorstwa oraz instytucje publiczne stanęły przed tym samym problemem, jakim było rozwinięcie nowych kompetencji związanych z pracą zdalną. Przedstawione na rysunku 2 wyzwania wskazują między innymi na brak umiejętności obsługi programów oraz odpowiedniego sprzętu: laptopów, kamerek, słuchawek, mikrofonów etc.

Paradoks polega na tym, że nowe kompetencje zdalne trzeba było nabyć nową metodą kształcenia online.

Analiza wybranych wyników

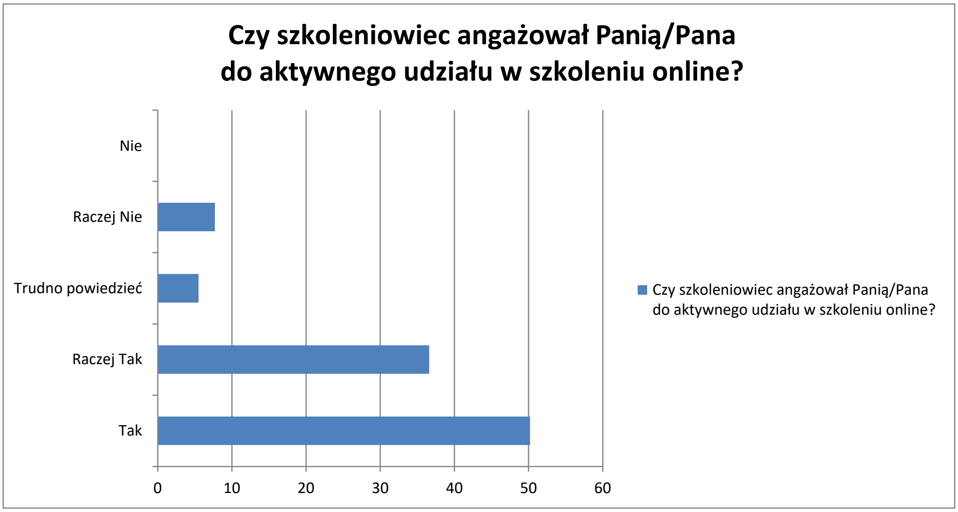
Skalę trudności pokazuje analiza badania, wskazująca na liczbę i czas prowadzonych szkoleń metodą online przed ogłoszeniem *lockdownu*. Okazało się, że aż 26% (n = 61) pracowników nie uczestniczyło w żadnych szkoleniach metodą online. Ponad 50% respondentów brało udział w nie więcej niż 8 godzinach zajęć przez cały 2019 rok. Jest to istotne, ponieważ za jeden z adaptacyjnych czynników reakcji na zmianę wymienia się wcześniejsze doświadczenia (rysunek 1). Brak wcześniejszych doświadczeń ze szkoleniami on-line miał wpływ na ich skuteczne wdrożenie w warunkach pracy w wymuszonej izolacji.

Kadra menedżerska wyszła początkowo z założenia, że szkolenia z przestrzeni biur należy „przekopiować" w przestrzeń online. Szkoleniowcy zaczęli prowadzić zajęcia często bez znajomości zarówno możliwości technicznych oprogramowania, jak i metodyki pracy z grupą w warunkach online. Spowodowało to niską efektywność procesów szkoleniowych oraz zniechęcenie uczestników, szkolonych głównie z zastosowaniem monotonnych wykładów i prezentacji.

Jak powiedział brytyjski ekspert w dziedzinie nauczania Geoff Petty, *tylko mało spostrzegawczy nauczyciele nie mają problemów* [Petty, 2018, s. 107]. Wzrost świadomości specyfiki szkoleń metodą online zmodyfikował podejście do nich. Dlatego w wielu organizacjach wprowadzono szczegółowe specyfikacje przy zamawianiu zewnętrznych usług szkoleniowych. Wymieniano w nich jako istotne: aktywizowanie uczestników poprzez nowe możliwości programów online, dynamiczne prowadzenie, utrzymywanie uwagi uczestników, testowanie rozumienia, unikanie wyłącznie form wykładowych. Skrócono czas szkoleń w związku z trudnością utrzymania uwagi oraz pojawiających się dystraktorów, takich jak: inni członkowie rodziny, małe dzieci, hałasy w otoczeniu, czy nawet słaba jakość transmisji sygnału internetowego.

Badanie przeprowadzone dziewięć miesięcy po wprowadzeniu pracy w warunkach wymuszonej izolacji pokazało, że nastąpiła poprawa jakości prowadzonych szkoleń metodą online (wykres 1).

Wykres 1. Stopień angażowania przez szkoleniowca uczestników do aktywnego udziału w szkoleniu online



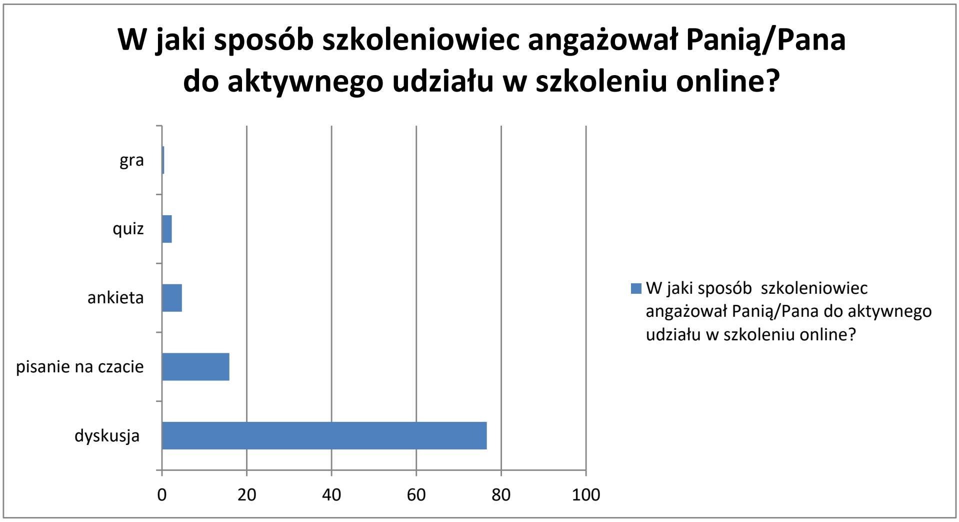
Źródło: badania własne.

Zaledwie 7,7% respondentów uważa, że raczej nie byli aktywizowani, a 5,5%, że trudno powiedzieć. Pozostali uczestnicy (86,8%) uważają, że byli przez trenera zachęcani do aktywnego udziału. Jest to ważne, gdyż jak napisał Jakub Czarkowski, ważnym elementem procesu uczenia się, a szczególności uczenia się e-learningu, jest motywacja [Czarkowski, 2012, s. 25]. Wynika to z faktu, że szkoleniowiec nie ma możliwości bezpośredniego kontaktu z uczestnikiem ani udzielenia mu korygującej informacji zwrotnej.

Chcąc uzyskać pewność rzetelności tak pozytywnej deklaracji, zweryfikowano ją drugim pytaniem, dotyczącym wskazania sposobów mających na celu uatrakcyjnienie zajęć i wzmocnienie uwagi. Jest to istotne, ponieważ respondenci mogli nie być świadomi metod szkoleniowych o charakterze aktywizującym. Prezentowane metody aktywizujące możemy sklasyfikować jako tradycyjne – jak dyskusja – oraz online. Te drugie wymagają już określonych umiejętności, np. znajomości oprogramowania przez szkoleniowca oraz ich umiejętnego zastosowania w trakcie procesu szkoleniowego. Należą do nich gry online, quizy z zastosowaniem aplikacji lub platform komunikacji IT (*informative technology*), ankiety zbierające wyniki w czasie rzeczywistym. Pisanie na czacie pozwala utrzymywać stały kontakt z uczestnikami.

Na wykresie 2 przedstawiono procentowy rozkład metod aktywizowania uczestników przez szkoleniowca.

Wykres 2. Metody aktywizowania uczestników do aktywnego udziału w szkoleniu online przez szkoleniowca



Źródło: badania własne.

Jako główna metoda aktywizowania wymieniana jest dyskusja, nieuruchamiająca potencjału, jaki jest w narzędziach IT, do pracy online. Jednocześnie warto zaznaczyć, że dyskusja jest metodą szkoleniową silnie kształtującą postawy. Druga wymieniana forma aktywizowania to pisanie na czacie – 15,9%, Przeprowadzanie w trakcie szkolenia ankiety mającej na celu poznanie stanowiska uczestników to 4,7%. 2,3% uczestników badania wymienia quiz jako metodę aktywizującą. Zaledwie 0,5% wskazuje udział w grze szkoleniowej.

Ważną metodą aktywizowania uczestników jest dyskusja w wirtualnych pokojach, symulująca pracę w grupach. W tym wypadku 63,4% badanych deklaruje, że podczas szkolenia pracowało w takiej formule. Podsumowując, należy podkreślić, że aktywizowanie nie odbywa się poprzez narzędzia IT, a głównie poprzez dyskusję i pisanie na czacie.

W dobrowolnym badaniu uczestniczyło 63,4% kobiet i 36,6% mężczyzn. Chociaż kobiety przeciętnie są lepiej wykształcone w całej Unii Europejskiej, to jednak różnica wykształcenia kobiet i mężczyzn w Polsce jest wyższa niż średnia unijna, która wynosi 8,4 punktu procentowego [Gross-Gołacka, 2018, s. 137]. Wykształcenie z pewnością jest jednym z determinantów otrzymanych wyników. Wykształcenie wyższe zadeklarowało 90,2% respondentów.

Badanie pokazało, że przy odpowiednim przygotowaniu kompetencyjnym oraz dostępie do narzędzi można skutecznie przenieść szkolenia w przestrzeń

wirtualną. Wyniki są na tyle obiecujące, że przewiduje się stałe miejsce szkoleń online w przestrzeni biznesowej, nawet gdy zagrożenie pandemiczne zostanie zażegnane.

Podsumowanie

Każda zmiana może stać się zarówno kryzysem, jak i szansą. Podobnie jest w przypadku wirtualizacji procesów szkoleniowych w czasach pracy w warunkach wymuszonej izolacji. Kierując się myślą Aleksandra Rotherta, jest to także okazja do zwiększenia efektywności pracy, skrócenia czasu procesów biznesowych prowadzących do redukcji kosztów i wzrostu konkurencyjności.

Kalkulacja następna jest ważnym działem organizacji. Obok stwierdzenia kosztów własnych produktu, kalkulacja powinna możliwie prędko dawać rezultaty tak ułożone, by pozwoliły trzymać rękę na pulsie przedsiębiorstwa, aby w każdej chwili móc skontrolować, czy wszystko jest w porządku, czy idzie ku lepszemu czy też pogarsza się [Rothert, 1934, s. 1-6]. Ta myśl Aleksandra Rotherta nic nie straciła na ważności pomimo upływu lat. Wirtualizacja procesów szkoleniowych przyniosła organizacjom obniżkę kosztów. Związane jest to z faktem rezygnacji z wynajmu sal szkoleniowych, wyżywienia uczestników oraz często z kosztami dojazdu i zakwaterowania. Szkolenia online mogą być prowadzone z dowolnego miejsca będącego w zasięgu sygnału internetowego. Zwiększa to dostęp do specjalistów oraz nie zakłóca procesów w organizacji tak mocno, jak tradycyjne szkolenia.

Sytuacja pandemii przyspieszyła także digitalizację organizacji, ponieważ materiały szkoleniowe są obecnie dostarczane jedynie w formie elektronicznej, co obniża koszty.

Ponadto, jak dowodzi profesor Jan Antoszkiewicz, utrzymanie organizacji kosztuje. Wiele zbędnych kosztów powstaje w wyniku niepotrzebnie rozbudowanej struktury hierarchicznej [Antoszkiewicz, Pawlak, 2010, s. 14]. Dlatego w ramach redukcji kosztów może pojawić się trend outsourcowania usług szkoleniowych z organizacji.

Pierwsze tygodnie pracy w warunkach izolacji były improwizowane i często prowadzone nawet z prywatnych urządzeń pracowników. Brakowało planu i strategii. Jednak jasny cel, jakim było przywrócenie procesów biznesowych, pomógł przezwyciężyć kryzys. Jasność celów wytyczonych także przez Aleksandra Rotherta jest uważana za podstawę nowoczesnego zarządzania. Organizacje dość szybko zaczęły wdrażać nowe sposoby pracy, co przyniosło efekt w postaci przetrwania i podniesienia efektywności organizacji.

Obecnie nikt nie przewiduje, że szkolenia online całkowicie zastąpią te tradycyjne, ale zmiana postaw w tym kierunku już się rozpoczęła. Można zadać pytanie

dotyczące długofalowej skuteczności zajęć online w porównaniu do tradycyjnych. Jest to z pewnością ważny obszar badawczy w przyszłości.

Bibliografia

Antoszkiewicz J. D., Pawlak Z. (2010), *Techniki menedżerskie – skuteczne zarządzanie firmą*, Warszawa, Poltext.

Cameron E., Green M. (2013), *Nadawanie sensu zarządzaniem zmianą*, Kogan Page, Londyn.

Cameron K. S., Quinn R. E. (2015), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Czarkowski J. J. (2012), *E-learning dla dorosłych,* Difin, Warszawa.

Gołębiowska E. (2016), *Strategia sustainability podstawą budowania zaufania do instytucji publicznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVII, z. 10, część 1, Łódź–Warszawa.

Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością w kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.

Klimek J. (2019), *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej w współczesne wart*ości, Difin, Warszawa.

Petty G. (2018), *Nowoczesne nauczanie. Praktyczne wskazówki i techniki dla nauczycieli, wykładowców i szkoleniowców*, wyd. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

Pietrzyk S. (2020), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach w dobie senioralizacji społeczeństwa*, PWE, Warszawa.

Rothert A. (1932), *Organizacja gospodarki materiałowej w przemyśle i handlu*, Instytut Naukowej Organizacji Pracy, Warszawa.

Rothert A. (1934), *Prawidłowa organizacja przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", nr 1, s. 1–6.

Rozporządzenie Ministra Zdrowia w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego (Dz. U. 2020 poz. 433).

Sidor-Rądkowska M. (red. nauk.), (2014), *Mentoring teoria, praktyka, studia przypadku*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Skibska J., Borzęcka A., Twaróg-Kanus A. (2020), *Kompetencje diagnostyczne i terapeutyczne w percepcji nauczycieli szkół ogólnodostępnych integracyjnych i specjalnych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków.

The Global Risk Report 2019 – Report World Economic Forum 2019 [data dostępu: 15.04.21]. www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2019.

Żółcińska A. (red.), (2003), *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Harvard Business Essentials, MTBiznes, Warszawa.

Marta Alicja Trzeciak
Centrum Nauki Experyment w Gdyni

Wspólnoty działań w naukach przyrodniczych na przykładzie CNE

Communities of Practice in life sciences on the example of the ESC

Streszczenie: Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja i ocena działań podejmowanych przez członków wspólnoty praktyk w Centrum Nauki Experyment (CNE) w zakresie zarządzania wiedzą przyrodniczą. W badaniach zastosowano metodę obserwacji (uczestniczącej, ukrytej). Wykazano, że wspólnota działań przynosi liczne korzyści zarówno samym pracownikom, jak i organizacji. Wyniki badań mogą stanowić cenne źródło wiedzy dla organizacji zarządzających specjalistyczną, naukową wiedzą (zwłaszcza z zakresu nauk przyrodniczych).
Słowa kluczowe: centrum nauki, nauki przyrodnicze, wspólnoty działań, zarządzanie wiedzą

Abstract: The aim of the research was to identify and evaluate practice undertaken by members of the Community of Practice (CoP) in Experyment Science Center (ESC), in the field of life sciences knowledge management. The method of observation (participating, hidden) was used in the research. The Community of Practice has been shown to bring numerous benefits to both the employees themselves and the organization. Research results can be a valuable source of knowledge for organizations managing specialist, scientific knowledge (especially in the field of life sciences).
Keywords: Community of Practice, knowledge management, life sciences, science center

Wprowadzenie

Zasadniczym ograniczeniem w zarządzaniu wiedzą jest jej dwoistość: istnienie zarówno wiedzy jawnej (*explicit knowledge*), jak i wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) [Piotrowska, 2012, s. 84–85]. O ile ta pierwsza podlega relatywnie prostym do kontrolowania procesom tworzenia i dzielenia się, o tyle druga bywa nieuchwytna, trudna do przekazania. Często związana jest ściśle ze stażem pracy danego pracownika, z jego prywatnymi zasobami intelektualnymi, wyobraźnią, umiejętnościami i doświadczeniami. Wspólnoty działań, nazywane też wspólnotami praktyk, praktyków lub wiedzy (*Communities of Practice,* CoP), są relatywnie nowym podejściem do rozumienia i zarządzania procesami wiedzowymi w obrębie organizacji lub w środowisku rozproszonym [Bendkowski, 2009, s. 99]. Opisane po raz pierwszy w 1991 roku przez J. Lave i E. Wengera w antropologicznej publikacji *Situated learning*, szybko zostały przyswojone przez nauki o zarządzaniu [Wasko i Faraj, 2000, s. 155–156].

Celem badań w niniejszej pracy była identyfikacja i ocena działań podejmowanych przez jedną ze wspólnot działań w Centrum Nauki Experyment w Gdyni. Zasadnicze pytanie badawcze brzmiało: Jakie korzyści przynoszą wspólnoty działań w centrach nauki – organizacjach zarządzających specjalistyczną wiedzą i wymagających kreatywnej pracy od wielu zespołów pracowników?

W związku z tym, że publikacja niniejsza powstała jako pokłosie konferencji poświęconej Aleksandrowi Rothertowi, jej treść nawiązuje w pewnych obszarach do dorobku intelektualnego tego praktyka i badacza. W szczególności zainspirowano się konferencyjnymi mottami Rotherta skupionymi wokół tematyki celu, jaki przyświeca pracownikowi, oraz roli usuwania przeszkód i strat czasu w zwiększaniu produktywności pracowników.

Wspólnoty działań – definicja, cele i charakterystyka

Człowiek na każdym polu może dokonać znacznie więcej,
jeżeli mu przyświeca wyraźnie wytknięty cel.
[Rothert, 1921, s. 35]

Wspólnota działań to grupa ludzi, którzy cechują się wspólnymi zainteresowaniami, w obrębie tych zainteresowań chcą poszerzać swoją wiedzę, dzielić się nią, ale też razem poszukiwać rozwiązań. Są to więc osoby, które w obrębie danego zagadnienia nastawione są na podobne cele [Bendkowski, 2009, s. 100]. Tym samym ich działalność wpisuje się w motto Aleksandra Rotherta, który twierdził, że w danym obszarze można osiągnąć bardzo wiele, jeśli tylko ma się określony cel, do którego się dąży.

Wspólnoty wiedzy są grupami nieformalnymi. Tym samym mogą powstać w sposób całkowicie spontaniczny, są bowiem tworzone przez pasjonatów danego zagadnienia. Pracownicy organizacji wchodzący w skład wspólnoty wiedzy mogą pochodzić z całkowicie odmiennych środowisk, działów, szczebli, ale spotykają się regularnie, ponieważ łączy ich określona grupa zagadnień. I chociaż organizacja może wspierać powstawanie CoP, nie może uczynić członkostwa w nich obligatoryjnym [Bendkowski, 2009, s. 102–103]. Zaangażowanie organizacji można w tym kontekście porównać do przygotowania podłoża i zasadzenia ziarna, natomiast w uprawie, hodowli i rozwoju ogrodu pozostawia się pracownikom wolną rękę.

W związku z powyższym wspólnoty działań znacząco różnią się od innych grup organizacyjnych w obrębie organizacji, takich jak zespół roboczy czy zespół zadaniowy. Jednocześnie różnią się od typowej nieformalnej sieci kontaktów. Przykładowo, celem zespołu roboczego jest dostarczenie określonych usług lub produktów, celem zespołu projektowego (czy zadaniowego) – wykonanie określonego zadania. Natomiast, wspólnota działań – choć jej członkowie przy okazji niejednokrotnie wykonują zadania i ulepszają produkty firmy – posiada inny cel: jest nim rozwijanie potencjału, wymiana wiedzy i jej rozwijanie. Z drugiej jednak strony CoP nie jest typową nieformalną siecią kontaktów, ponieważ – przestrzennie lub organizacyjnie – opiera się na działalności zawodowej jakiejś organizacji lub jakiegoś środowiska specjalistycznego [Bendkowski, 2012, s. 65].

Wspólnotę działań łatwo również odróżnić od zespołów roboczych i zadaniowych po tym, że członkowie tych ostatnich przydzielani są do swoich działań w sposób odgórny – przez kierownictwo. Natomiast członkiem CoP może zostać każdy, kto posiada jakiś zasób wiedzy w zakresie danego zagadnienia i/lub jest zainteresowany rozszerzeniem tego zasobu. Również samo spoiwo grupy jest w każdym z tych przypadków odmienne. W przypadku zespołów roboczych i projektowych czynnikiem integrującym są po prostu obowiązki służbowe lub wspólne cele na poszczególnych etapach realizacji zadania. Natomiast CoP pozostają dynamicznie stabilne, gdyż ich członków łączą wspólne potrzeby [Bendkowski, 2012, s. 65].

Warunkiem istnienia wspólnoty działań są regularne spotkania. Nie oznacza to jednak, że wspólnoty są tworzone cały czas przez dokładnie tych samych członków. Zazwyczaj w ich skład wchodzi grupa tworząca typowy „trzon", oraz członkowie satelitujący – funkcjonujący niejako na obrzeżach wspólnoty. Istotne jest jednak to, że kres istnienia CoP mogą wyznaczyć tylko sami członkowie, a uczynią to dopiero wtedy, gdy powód, dla którego się kontaktowali, przestanie istnieć lub będzie nieaktualny. Tym samym wspólnoty działań różnią się od zespołów formalnych; te bowiem istnieją aż do momentu zakończenia danego zadania lub do najbliższej reorganizacji w obrębie firmy [Bendkowski, 2012, s. 65].

Wspólnota działań w Centrum Nauki Experyment – struktura i podstawy funkcjonowania

Wszelkie dające się usunąć przeszkody i możliwe do usunięcia straty czasu należy przez odpowiednią organizację pracy i ułatwienie jej usunąć, tak aby robotnik mógł całą swą energię poświęcić produkcyjnej pracy.
[Rothert, 1921, s. 36]

Aleksander Rothert był pionierem zarządzania w nurcie „*industrial engineering*" i swoje tezy formułował w czasach, w których zakłady pracy skupione były na typowej produkcji. Jednakże ten badacz i praktyk słusznie zauważył, że aby pracownicy mogli osiągnąć optymalną produktywność, należy dążyć do usuwania przeszkód i strat czasu oraz odpowiednio zorganizować ich pracę. Ponieważ nie każdy rodzaj przeszkód można wykryć i usunąć za pomocą stworzonych wcześniej algorytmów, a nie każdy rodzaj wiedzy jest wiedzą jawną, w niektórych organizacjach istnieje potrzeba funkcjonowania wspólnot działań. Pozwalają one pracownikom rozwiązywać problemy związane z ich zainteresowaniami zawodowymi, a także unikać przeszkód – często zanim jeszcze się pojawią. Jedną z takich organizacji jest Centrum Nauki Experyment (CNE) w Gdyni.

Centrum Nauki Experyment jest samorządową instytucją kultury, której organizatorem jest Gmina Miasta Gdyni. Za zarządzanie, reprezentowanie CNE na zewnątrz, a także za całokształt działalności centrum odpowiada dyrektor organizacji. W obrębie organizacji wyodrębniono następujące komórki: Dział Wydarzeń i Programów Naukowych, Dział Wystaw i Edukacji, Dział Rozwoju i Współpracy, Dział Techniczno-Eksploatacyjny oraz Dział Finansów i Księgowości. Działalność każdej z wymienionych komórek koordynowana jest przez kierownika działu, przy czym Działem Finansów i Księgowości zarządza główny księgowy.

W ramach swojej działalności CNE realizuje cele programowe, jak:

- wyjaśnianie zachodzących w naturze zjawisk i procesów,
- wzbudzanie ciekawości świata poprzez zainteresowanie naukami przyrodniczymi i technicznymi,
- wspieranie programów nauczania oraz poszerzanie bazy dydaktycznej instytucji edukacyjnych,
- promocja aktywnej edukacji, nowoczesnych metod kształcenia oraz uczenia się przez całe życie,
- popularyzacja nauki, techniki oraz nowoczesnych technologii,
- wspieranie działań zmierzających do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy,
- upowszechnianie światowego, a w szczególności polskiego dorobku kulturowego, naukowego i technicznego,

- wyrównywanie szans rozwoju oraz samorealizacji młodego pokolenia,
- tworzenie krajowej i europejskiej platformy wymiany wiedzy [Biuletyn Informacji Publicznej, 2021].

Powyższe cele realizowane są przez pracowników poszczególnych działów w ramach różnorodnych konfiguracji. W niektórych przypadkach za realizację danego projektu odpowiada w całości jeden dział. W innych sytuacjach jeden dział realizuje większość zadań, ale zwraca się z prośbą o wsparcie do pracowników innych działów. Część projektów jest jednak na tyle wymagająca, że angażuje różnych pracowników z wielu działów. Na potrzeby takich wydarzeń stwarzane są tymczasowe zespoły projektowe, które mają wyznaczonego lidera lub liderów, a także pracowników o różnych kwalifikacjach (np. specjalista z Działu Wydarzeń i Programów Naukowych, specjalista z Działu Rozwoju i Współpracy oraz edukator z Działu Wystaw i Edukacji).

Wymienione sposoby realizacji projektów sprzyjają częstym kontaktom pracowników oraz dynamice wewnątrz organizacji, jednakże nie są równoznaczne ze wspólnotami działań, które nie mają lidera, są w pełni dobrowolne, nie cechują się hierarchią, zaś czas ich trwania sięga dalej, niż tylko do momentu zrealizowania określonego celu.

W obrębie CNE funkcjonuje przynajmniej jedna stabilna (działająca co najmniej od marca 2020 roku) wspólnota działań, która stała się przedmiotem niniejszych badań. Podobnie jak każda CoP, również ta wspólnota funkcjonuje w obrębie trójdzielnej struktury, do której należą następujące elementy [Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015, s. 2]:

a) domena,
b) wspólnota,
c) działanie.

Domena jest tym obszarem wiedzy, który wspólnotę łączy oraz nadaje jej tożsamość. Jednocześnie definiuje te problemy oraz obszary, nad którymi członkowie wspólnoty razem pracują i które stały się przyczyną ich spotkań. Wspólnota odnosi się do więzi, które łączą uczestników CoP, natomiast działanie to wspólne narzędzia, metody oraz wytwory pracy [Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015, s. 2].

Analizowaną w niniejszych badaniach wspólnotę działań nazwano „Trzydziestką", ponieważ jej istnienie jest w dużej mierze oparte na fizycznie istniejącej infrastrukturze – pokoju numer 30 w jednym z budynków należących do CNE. Pokój ten mieści oficjalne biuro i jest miejscem pracy części pracowników Działu Wydarzeń i Programów Naukowych, ale jednocześnie spełnia wiele cech typowego pokoju socjalnego w organizacji. Są w nim dogodne warunki do stworzenia nieformalnej atmosfery, sprzyjającej luźnej dyskusji: sofa, wieloosobowy stół z wolnymi krzesłami, zaplecze socjalne (ekspres do kawy, czajnik elektryczny, naczynia

i podstawowe produkty spożywcze). W pomieszczeniu znajduje się bardzo wiele roślin, które podnoszą walory estetyczne, sprzyjają dobremu samopoczuciu i stwarzają skojarzenie z przyjemnym, intymnym miejscem, a nie z typowym biurem. W pomieszczeniu przebywają również na stałe niewielkie zwierzęta – obecnie jest to ślimak afrykański, zajmujący niewielkie terrarium; w przeszłości były tu również bojownik syjamski oraz patyczak rogaty. Obecność zwierząt staje się często pretekstem do rozmów i odwiedzin różnych pracowników, a także pogłębia wrażenie nieformalnej atmosfery. Ponadto pokój 30 jest miejscem, w którym najczęściej przebywają wolontariusze przychodzący do CNE w ramach programów wolontariackich, a także stażyści i praktykanci odbywający tu staże i praktyki przydzielone przez uczelnie lub szkoły. Te czynniki sprawiają, że atmosfera panująca w pomieszczeniu sprzyja tworzeniu nieformalnych grup dyskusyjnych i kontaktów interpersonalnych. Część pracowników, którzy nie pracują w pokoju 30, ani też w Dziale Wydarzeń i Programów Naukowych, przychodzi do tego pomieszczenia w porze lunchu czy porze obiadowej, by wspólnie zjeść posiłek i porozmawiać.

Wszystkie powyższe czynniki przyczyniły się do powstania wspólnoty działań, której jednym z głównych obszarów zainteresowań są nauki przyrodnicze oraz ich popularyzacja, czyli wszystkie zadania realizowane w CNE (warsztaty, pokazy, prelekcje, projekty itp.). Osoby należące do tej wspólnoty są – nie tylko zawodowo, ale też prywatnie – pasjonatami popularyzacji nauk przyrodniczych i często spotykają się tutaj, by omówić najnowsze doniesienia naukowe czy trendy w komunikacji naukowej i zarządzaniu wiedzą przyrodniczą. Niejako przy okazji dzielą się również pomysłami dotyczącymi praktycznego wymiaru wspólnych pasji w ramach poszczególnych projektów realizowanych w CNE.

Należy zauważyć, że pokój 30 stanowi przestrzenną podstawę funkcjonowania wspólnoty, jednakże jej istnienie wykracza często poza jego ramy. Przykładowo, w związku z obostrzeniami epidemiologicznymi spowodowanymi pandemią COVID-19, nie wszyscy członkowie wspólnoty mieli możliwość spotykać się zawsze w pokoju 30. Podczas pracy zdalnej kontynuowali jednak działalność wspólnoty za pomocą mediów społecznościowych (Messenger) lub korespondencji służbowej (konwersacyjne grupy mailowe).

Domeną „Trzydziestki” jest więc popularyzacja nauk przyrodniczych – jest to ten obszar wiedzy, który skłania członków „Trzydziestki” do spotkań oraz rozmów i stał się przyczyną powstania omawianej wspólnoty działań.

Wspólnotą „Trzydziestki” są więzi koleżeńskie. Członkowie tej CoP reprezentują różne komórki organizacyjne firmy, nie zawsze mają takie same poglądy czy wizje, ale łączy ich serdeczna relacja, stworzona i podtrzymywana dzięki funkcjonowaniu wspólnoty. Jak wynika z tabeli 1, wspólnota „Trzydziestki” tworzona jest przez osoby o bardzo różnorodnym wykształceniu i doświadczeniach, ale

skupionych wokół tematu popularyzacji nauk przyrodniczych. W tabeli zestawiono zasadniczych członków omawianej CoP, z podziałem na osoby tworzące trzon wspólnoty oraz osoby funkcjonujące na jej obrzeżach. W skład trzonu wchodzą ci pracownicy, którzy uczestniczą w regularnych spotkaniach niemal zawsze. Po pierwsze dlatego, że są przestrzennie powiązani z pokojem 30 (wszyscy pracują albo w pokoju numer 30, albo w 31, który jest z 30 połączony). Pracownicy ci są często inicjatorami spotkań i najaktywniejszymi ich uczestnikami.

Na obrzeżach wspólnoty funkcjonują natomiast osoby pracujące w innych obszarach przestrzennych firmy, a nawet w innych budynkach. Odwiedzają one jednak regularnie pokój 30 w celach towarzyskich lub właśnie po to, aby wymienić się wiedzą. Niekiedy spotkania te realizowane są całkowicie spontanicznie, w innych przypadkach są wcześniej umawiane (na przykład poprzez wysłanie wiadomości z pytaniem o możliwość spotkania).

Działanie „Trzydziestki" jest bardzo szerokie. Członkowie tej wspólnoty często razem opracowują lub udoskonalają metody i narzędzia działań, szukają rozwiązań, tworzą praktyki i algorytmy postępowania, dzielą się wiedzą oraz tworzą ją. Pod tabelą 1 wymieniono przykłady działań realizowanych przez „Trzydziestkę" oraz komunikatów, jakie wymieniają pomiędzy sobą jej członkowie.

Tabela 1. Członkowie wspólnoty działań „Trzydziestka", funkcjonującej w CNE

Inicjał	Wykształcenie formalne	Praktyczne umiejętności i wiedza
	Trzon wspólnoty działań	
M.T. (autorka badań)	**Weterynaria, dziennikarstwo naukowe**	Komunikacja naukowa w zakresie nauk przyrodniczych, zarządzanie wiedzą, znajomość najnowszego stanu wiedzy w zakresie przyrodniczych dyscyplin naukowych, wiedza zoologiczna, medyczna, praktyczne umiejętności laboratoryjne
M.	**Dietetyka kliniczna**	Wiedza z zakresu żywienia, biologii i chemii, praktyczne umiejętności doświadczalne (przeprowadzanie eksperymentów, pokazów), praca z odbiorcą senioralnym, szybkie tempo działania, znajomość zaplecza logistycznego i sprzętowego CNE

Inicjał	Wykształcenie formalne	Praktyczne umiejętności i wiedza
Z.	**Chemia**	Wiedza z zakresu chemii, biochemii, botaniki, znajomość najnowszych trendów w naukach chemicznych, praktyczne umiejętności doświadczalne (przeprowadzanie eksperymentów, pokazów), umiejętność pracy pod presją czasu, znajomość obiegu dokumentów w CNE
E.	**Historia, gedanistyka**	Zdolności przywódcze, doskonała znajomość kwestii regulaminowych, formalnych i obiegu dokumentów, długi staż pracy w firmie, duże doświadczenie w organizowaniu wydarzeń i projektów w firmie, doświadczenie na stanowisku kierowniczym, umiejętność rozwiązywania konfliktów oraz podejmowania szybkich decyzji
B.	**Produkcja filmowa**	Biegłość operatorska, reżyserska oraz w zakresie udźwiękowienia, oświetlenia planu, montowania materiałów filmowych i efektów specjalnych, doskonała znajomość aktualnych trendów popkulturowych
	„Obrzeża" wspólnoty działań	
K.	**Fizyka**	Wiedza z zakresu fizyki, doskonała znajomość zaplecza logistycznego i sprzętowego CNE, doświadczenie edukatorskie (doświadczenie w bezpośrednim kontakcie z klientami CNE), praktyczne umiejętności doświadczalne (przeprowadzanie eksperymentów, pokazów), doskonała znajomość wystawy naukowej CNE
P.	**Elektronika i telekomunikacja**	Znajomość obsługi sprzętu elektronicznego i elektrycznego, grafika komputerowa, obsługa zdalnego nauczania, zdalnych konferencji, spotkań na platformach online, montaż materiału wideo, udźwiękowienie i oświetlenie planu, realizacja nagrań filmowych, doświadczenie w pracy edukatora

Źródło: opracowanie własne.

1. Działanie skierowane na rozwiązanie problemu.
   Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Mam kompletną pustkę w głowie w odniesieniu do tego projektu z zakresu ochrony środowiska. Czy możemy usiąść do tego razem i zrobić wspólnie burzę mózgów?"

2. Działanie skierowane na pozyskanie informacji.
   Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Czy ktoś wie, jakie jest stanowisko WWF w odniesieniu do przekopu Mierzei Wiślanej?"
3. Działanie skierowane na skorzystanie z czyjegoś doświadczenia.
   Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Jak najlepiej pokazać doświadczalnie, że w roślinach zielonych znajduje się chlorofil? Ktoś robił jakieś ciekawe doświadczenia związane z tym tematem?"
4. Działanie skierowane na ponowne wykorzystanie zasobów.
   Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Ja już kiedyś robiłam sobie schemat krążenia wrotnego. Jeśli chcesz, mogę ci wysłać swój szkic – oszczędzi ci to trochę czasu."
5. Działanie skierowane na koordynowanie i opracowywanie strategii.
   Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Może siądziemy razem do tego tematu wiosny w przyrodzie? Ja bym opisała, jakie zmiany zachodzą w świecie zwierząt, a ty – jakie w świecie roślin."
6. Działanie skierowane na budowanie argumentów.
   Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Chcę przekonać decydentów do tego, że jednorazowe naczynia z liści palmowych są lepsze od naczyń z plastiku. Wiem, że ty prowadziłaś kiedyś podobną kampanię. Jakie argumenty podziałały wtedy?"
7. Działanie skierowane na wzmacnianie pewności siebie.
   Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Myślę, że nakręcenie filmu o biologii mózgu jest dobrym pomysłem, ale zanim zaniosę go do dyrekcji, chciałabym, żebyście na niego spojrzeli i powiedzieli, co o tym myślicie."
8. Działanie skierowane na ocenę zmian i ulepszeń.
   Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Ktoś już testował tę nową ofertę edukacyjną z nauk przyrodniczych? Co o niej sądzicie – warto było wprowadzić zmiany?"
9. Działanie skierowane na zbieranie opinii na temat podmiotów zewnętrznych.
   Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Robiłaś kiedyś posiewy w laboratorium XXX, prawda? I co – dobrze się spisali? Jak oceniasz tę współpracę?"
10. Działanie skierowane na budowanie bazy wiedzy dotyczącej negatywnych doświadczeń.
    Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Przy tym typie preparatów roślinnych nie radzę ci korzystać z mikroskopu optycznego. Ja raz spróbowałam i źle się to sprawdziło. Dużo lepszy efekt uzyskałam przy użyciu lupy binokularnej."

11. Działanie skierowane na pozyskiwanie *know-how* na podstawie obserwacji. Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Czy możemy zobaczyć, jak robisz preparat z włosa? Niby wiem, jak się to powinno robić, ale chętnie podpatrzyłabym twoją praktykę."
12. Działanie skierowane na weryfikowanie zasadności działań. Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Czy podczas tłumaczenia zachowań godowych ptaków, warto powoływać się na przykład altanników lśniących? Czy to dobry przykład?"
13. Działanie skierowane na mapowanie wiedzy i identyfikowanie luk w wiedzy. Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Nie macie wrażenia, że czegoś w tym schemacie ekosystemu brakuje? Skupiliśmy się na producentach i konsumentach, ale zupełnie pominęliśmy rolę reducentów."
14. Działanie skierowane na budowanie motywacji. Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Nie zniechęcaj się do tego. Jeśli wyobrazisz sobie, że przedsionki serca to dwa przedpokoje, a komory serca to dwa salony w domu-bliźniaku, przyswojenie i przekazanie wiedzy o krążeniu dużym i małym przyjdzie ci z większą łatwością."
15. Działanie skierowane na szukanie kompetencji. Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Czy ktoś z was kiedykolwiek miał do czynienia z odczynnikami do barwienia rozmazów krwi i mógłby wykonać dla mnie kilka barwień?"
16. Działanie skierowane na szukanie/udzielanie wsparcia. Przykładowa treść komunikatu w „Trzydziestce": „Zobacz, jeśli ja potrzymam kolbę, a ty probówkę z odczynnikiem, reakcja powinna być łatwiejsza do przeprowadzenia."

Podsumowanie

Na przestrzeni okresu marzec 2020 – marzec 2021 zaobserwowano następujące korzyści z istnienia i regularnego funkcjonowania wspólnoty działań „Trzydziestka":

- Członkowie CoP „Trzydziestka" potrafią lepiej odpowiadać na zawodowe wyzwania dnia codziennego, niż pracownicy, którzy nie należą do wspólnoty.
- Pracownicy spotykający się regularnie w „Trzydziestce" szybko i sprawnie znajdują odpowiedzi na konkretne wątpliwości, pytania lub problemy.
- Dzięki nieformalnemu sposobowi działania „Trzydziestki" członkowie wspólnoty uzyskują większą sprawność organizacyjną niż członkowie grup formalnych.
- Członkowie wspólnoty uzyskują nie tylko dostęp do zasobów wiedzy, ale też dostęp do zasobu doświadczeń innych pracowników.

- W „Trzydziestce” wiedza jest nie tylko powielana czy przekazywana, ale też generowana i przechowywana.
- W obrębie „Trzydziestki” informacje rozpowszechniane są szybciej i sprawniej, niż drogą formalną – pomiędzy pozostałymi pracownikami firmy.
- Osoby należące do omawianej wspólnoty wiedzy odnajdują w „Trzydziestce” źródło swojej tożsamości, dzięki czemu chętniej się angażują i pracują z większym zapałem.
- „Trzydziestka” wspomaga CNE we wdrażaniu strategii działań – tych dotychczas funkcjonujących oraz nowych.
- Członkowie „Trzydziestki” szybciej reagują na potrzeby klientów CNE, ponieważ wymieniają się informacjami i doświadczeniami związanymi z pracą z klientem.
- Różnorodne wykształcenie, środowiska pochodzenia i jednostki organizacyjne członków „Trzydziestki” sprawiają, że pracownicy wprowadzają nowe kierunki działalności.
- Uczestnicy „Trzydziestki” szybciej i skuteczniej rozwiązują problemy związane z funkcjonowaniem jednostek organizacyjnych. Zamiast czekać na formalny tok rozwoju spraw, sami szybciej załatwiają te sprawy pomiędzy sobą.
- Dzięki uczestnictwu w „Trzydziestce”, pracownicy przeciwdziałają powtórzeniom w wykonywaniu prac i aktywności (tak zwane ponowne odkrycie koła lub wyważanie otwartych drzwi).
- Członkowie „Trzydziestki” w sposób spontaniczny dokonują transferu nie tylko wiedzy, ale też najlepszych praktyk.
- Uczestnicy omawianej CoP rozwijają swoje umiejętności profesjonalne – dzięki wzajemnemu korzystaniu ze swoich umiejętności i *know-how*.
- Pracownicy należący do „Trzydziestki” rozwijają swoje profesjonalne umiejętności szybciej i sprawniej, niż pracownicy nienależący do CoP.
- „Trzydziestka” wspomaga CNE w zatrzymywaniu talentów.
- Uczestnictwo w „Trzydziestce” zwiększa intensywność „uczenia się na nowo” pracowników zatrudnionych w CNE od jakiegoś czasu.
- „Trzydziestka” ułatwia profesjonalny rozwój swoim członkom.
- Dzięki istnieniu „Trzydziestki”, powstaje i utrzymuje się wspólny zasób wiedzy i praktyk, w konsekwencji tego nieobecność jednego pracownika nie paraliżuje działań pozostałych.
- „Trzydziestka” daje możliwość skorzystania z eksperckiej wiedzy i zasięgnięcia informacji o nowinkach w danej dziedzinie.
- „Trzydziestka” stwarza forum do dzielenia się problemami i rozwiązywania ich.
- Uczestnictwo w „Trzydziestce” buduje reputację pracowników, którzy należą do tej wspólnoty.

- „Trzydziestka” rozwija sieć kontaktów w firmie i poza nią (każdy pracownik zna też jakichś specjalistów zewnętrznych).
- „Trzydziestka” wzmacnia poczucie wspólnoty pomiędzy pracownikami i poczucie wspólnej tożsamości w firmie.

Wspólnoty działań, takie jak funkcjonująca w CNE „Trzydziestka”, przynoszą liczne korzyści zarówno samym pracownikom, jak i organizacjom, w których oni pracują. Grupy te szczególnie dobrze sprawdzają się w firmach takich jak centra nauki, gdzie z jednej strony zarządza się wiedzą specjalistyczną, naukową, zaś z drugiej strony wymaga się od zespołów kreatywności i elastyczności działań. Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań wskazują, że centra nauki i inne organizacje funkcjonujące w podobny sposób powinny dbać o istniejące w ich obrębie wspólnoty wiedzy. Te zaś, w których CoP nie zaistniały w sposób spontaniczny, powinny dołożyć wszelkich starań, by zapewnić dogodne środowisko do ich powstania. Menedżerowie zarządzający kreatywnymi zespołami, a także kierownictwo organizacji takich jak centra nauki, powinni dokonać badań własnych – mających na celu ustalenie, czy w ich firmach funkcjonują CoP, a jeśli nie – co zrobić, by zostały powołane.

Bibliografia

Bendkowski J. (2009), *Zarządzanie procesem tworzenia i rozwoju wspólnot działań*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1, 5.

Bendkowski J. (2012), *Tworzenie wirtualnych rynków wiedzy dla wspomagania przedsiębiorczości*, „Problemy Zarządzania”, nr 10, 2.

Piotrowska A. (2012), *Wiedza jawna i niejawna jako zasób decyzyjny w zarządzaniu personelem* [w:] A. Grzegorczyk (red.), *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.

Rothert A. (1921), *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych warunkach?,* Wydawnictwo „Ligi Pracy”, Warszawa.

Wasko M., Faraj S. (2000), *“It is what one does”: why people participate and help others in electronic communities of practice,* “Journal of Strategic Information Systems”, Vol. 9, No. 2–3.

Biuletyn Informacji Publicznej. https://bip.um.gdynia.pl/statut-i-organizacja,1283/statut-centrum-nauki-experyment-w-gdyni,411086 [data dostępu: 03.04.2021].

Wiesław Wasilewski, Maciej Kozaryn
Uniwersytet Zielonogórski

Aplikacja wybranych wskaźników finansowych jako element systemu wczesnego ostrzegania dla organizacji sektora kultury

Application of selected financial indicators as part of the early warning system for organizations in the cultural sector

Streszczenie: Instytucje kultury funkcjonują obecnie w trudnych warunkach, wynikających głównie z silnej konkurencji na rynku i słabej gospodarki. Organizacje starają się podejmować jak najbardziej racjonalne decyzje. Autorzy proponują zastosowanie wybranych wskaźników finansowych, których celem jest sygnalizowanie zagrożeń dla sytuacji finansowej, identyfikacja sytuacji niepewnych i kryzysowych oraz przewidywanie upadłości organizacji. System wczesnego ostrzegania pełni ważną rolę w zarządzaniu kryzysowym w instytucjach kultury, w szczególności w zakresie wykrywania słabych sygnałów z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, co pozwala na przewidywanie i zapobieganie sytuacjom kryzysowym w organizacji.
Słowa kluczowe: organizacja kultury, wskaźniki finansowe, controlling ryzyka, system wczesnego ostrzegania

Abstract: Cultural institutions are now functioning in difficult conditions arising mainly from the strong competition on the market and a weak economy. Organizations are trying to make the most rational decisions. The authors suggest the application of the selected financial indexes whose purpose is to signal threats to the financial situation, identify uncertain and crisis situations and predict the bankruptcy of the organization. Early warning system plays an important role for crisis management in Cultural institutions, in particular relating to the detection of weak signals from the external and internal environment, which allows the prediction and prevention of crisis situations in the company.
Keywords: cultural organization, financial indexes, risk controlling, early warning system

Wprowadzenie

Instytucje kultury są tak samo narażone na ryzyko oraz sytuacje kryzysowe, jak wszystkie inne podmioty działające na rynku. Zatem i one zasługują na wypracowanie w procesie zarządzania stosownego systemu wczesnego ostrzegania, będącego wynikiem skrupulatnej ewaluacji. Jak dotąd nie wypracowano sprawnych narzędzi do ewaluacji instytucji kultury, zwłaszcza że brakuje jasnej strategii na poziomie centralnym i lokalnym [Dąbrowska, 2012, s. 123]. Kiedy organizator powołuje nową instytucję kultury, wybiera również jej dyrektora. Kieruje się przy tym zasadą, że priorytetem jest zapewnienie trwania i ciągłości działania podmiotu. Ocenia to jednak nie z punktu widzenia zarządzania, lecz umiejętności artystycznych kandydata. Wychodzi się z założenia, że nawet źle zarządzana organizacja będzie funkcjonować, jeśli zapewni się jej wysoki poziom artystyczny. Wysokie koszty stałe, niewystarczalność środków do prowadzenia ambitnej działalności i sztywne ramy prawne sprawiają, że przy przyjęciu orientacji na przetrwanie, a nie na rozwój, trudno w sposób wiarygodny ocenić bieżącą działalność tych instytucji. Kontrola ze strony wyższych organów administracji publicznej ogranicza się do akceptacji planów finansowych, sprawozdań z działalności i stwierdzania zgodności z procedurami, niekiedy stosuje się metodę wskaźników, by określić relację nakładów do efektów. W żadnym wypadku nie dokonuje się korelacji pomiędzy działaniami podjętymi przez instytucje kultury [Dąbrowska, 2012, s. 123]. Niektóre instytucje kultury są administrowane, a nie zarządzane. Administrowanie to inaczej nadzór, kierowanie jakąś całością. Z tym pojęciem kojarzy się pełnienie danej funkcji z nadania wyższej instancji. Podstawowym zadaniem administrującego jest skuteczna realizacja polityki nakreślonej przez organ nadrzędny.

Za pomocą badania dokumentów instytucji kultury z województwa lubuskiego oraz studium przypadku analizowano przydatność wybranych wskaźników finansowych jako elementu systemu wczesnego ostrzegania organizacji sektora kultury.

Systemy wczesnego ostrzegania

Wczesne wykrycie symptomów zagrożenia niewypłacalnością pozwala uruchomić mechanizm alarmujący, który może uchronić organizację przed upadłością. Ważne jest odpowiednio wczesne dysponowanie informacjami o zagrożeniach efektywnego funkcjonowania podmiotu.

W literaturze przedmiotu prezentowane są dwa główne podejścia, które wyjaśniają istotę i potrzebę tworzenia systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie [Walas-Trębacz, 2012, s. 53]:

- pierwsze rozpatruje go jako system informacyjny, nakierowany na wspomaganie procesów identyfikacji oraz oceny szans i zagrożeń płynących z otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego,
- drugie rozpatruje go jako narzędzie ujawniające pogarszającą się sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz pozwalające wskazać zagrożenie upadłością.

Zadaniem SWO jest prognozowanie zagrożeń sytuacji finansowej z wyprzedzeniem, pozwalającym na podjęcie odpowiednich działań. Główne zadania realizowane w ramach systemów wczesnego ostrzegania to [Czarny, 2014, s. 41–50]:

1. wykrywanie zagrożeń,
2. rozpoznawanie i monitorowanie zagrożeń,
3. ostrzeganie i alarmowanie o zagrożeniach,
4. uruchomienie działań interwencyjnych.

Realizacja wymienionych zadań jest możliwa tylko wówczas, jeśli w procesie przygotowawczym nastąpi identyfikacja wysokiej jakości informacji pierwotnych pochodzących z wewnątrz organizacji. Ich analiza i ocena w dalszym kroku będzie miała kluczowe znaczenie. Informacje te należą do trzech kategorii. Informacje o nagłych, krótkotrwałych zagrożeniach, którym można przeciwdziałać za pomocą dostępnych środków. Informacje o potencjalnych zagrożeniach, których skutki nie są jeszcze dokładnie widoczne. Środki zaradcze wymagają odpowiedniego zaplanowania i przygotowania. Informacje o zagrożeniach ukrytych, których identyfikacja wymaga zastosowania specjalistycznych instrumentów, często niedostępnych standardowo w organizacjach.

System wczesnego ostrzegania [Stasiak, 2016, s. 181]:

- przekazuje specyficzne informacje wczesnego ostrzegania i rozpoznawania, pozwalające na antycypacyjną ocenę sytuacji przedsiębiorstwa w otoczeniu i wewnątrz firmy,

- pozwala na wcześniejsze zaobserwowanie i zneutralizowanie oznak niebezpieczeństwa oraz wykorzystanie możliwej szansy przed ich wystąpieniem,
- pozostawia wystarczająco dużo czasu na wprowadzenie korekt likwidujących lub przynajmniej zmniejszających zagrożenia, a także przygotowanie się do wykorzystania zasygnalizowanych szans,
- jest skutecznym narzędziem walki konkurencyjnej i budowy przewagi konkurencyjnej.

Podejściem identyfikującym trudności ekonomiczno-finansowe organizacji jest zbudowanie systemu wczesnego ostrzegania, opartego na bazie wielu wskaźników. Przykładowe systemy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Przykładowe systemy wczesnego ostrzegania identyfikujące trudności ekonomiczno-finansowe organizacji

<table>
<tr><th colspan="4">Podział systemów wczesnego ostrzegania</th></tr>
<tr><th>Jednowymiarowe</th><th colspan="3">Wielowymiarowe</th></tr>
<tr><td rowspan="2">– P. J. Fitz Patricka
– C. L. Merwina
– W. H. Beavera
– P. Weibela</td><td rowspan="2">– E. I. Altmana
– G. Weinricha
– G. L. V. Springate'a
– J. Fulmera
– J. Legaulta
– J. Beatge'a
– E. I. Altmana/ M. Lavalleego
– J. Ko
– H. Koha i L. Killougha</td><td>SWO dla polskiej gospodarki</td><td>SWO, w których funkcja dyskryminacyjna jest szacowana odrębnie dla każdego roku</td></tr>
<tr><td>– J. Gajdki i D. Stody
– A. Hołdy</td><td>– K. Beermanna
– R. van Frederikslusta
– G. Gebhardta
– E. Bleiera
– J. Baetge'a, M. Hussa i H. Niehausa</td></tr>
</table>

Źródło: Zaleska [2002].

Sprawne, a zarazem skuteczne wykrywanie sygnałów zależy od prawidłowego wdrożenia systemu wczesnego ostrzegania. Można wyszczególnić w nim następujące czynności [Dębicka, 2015, s. 540]:

- wybór obszarów monitorowania – dotyczy zarówno obszarów wewnętrznych, jak i zewnętrznych przedsiębiorstwa,
- wybór wskaźników opartych na specyfikacji przedsiębiorstwa oraz określenie granic tolerancji,
- zdefiniowanie „obserwatorów", czyli osób, które będą kontrolować wybrane wskaźniki,

- zdefiniowanie „decydentów", czyli osób, które będą podejmować decyzję w razie odchyleń od normy,
- zdefiniowanie, jak często oraz w jaki sposób wybrane wskaźniki będą przedstawiane zarówno decydentom, jak i użytkownikom (kadrze zarządzającej, menedżerom lub szeregowym pracownikom),
- informacja zwrotna do „obserwatorów" – żeby system mógł funkcjonować poprawnie wszystkie informacje powinny być przejrzyste dla użytkowników, decydentów oraz obserwatorów.

System wskaźników dla SWO

System wskaźników ma duże znaczenie dla poprawnego funkcjonowania organizacji. Pozwala on porównać efekty działalności organizacji z wyznaczonymi celami, wyszukać optymalne rozwiązania w przypadku powstania konfliktu między celami, ocenić szanse i ryzyko oraz wskazać w krótkim czasie możliwe odchylenia, umożliwia też wstępne wykrycie słabych stron w działalności i na tej podstawie podjęcie działań usprawniających. Ponadto system wskaźników, w porównaniu do innych instrumentów controllingu, jest łatwy do zastosowania i pozwala zaprezentować najważniejsze aspekty działalności w krótkim czasie. Należy wybrać określone wskaźniki w kontekście działalności podstawowej podmiotu i na ich podstawie zbudować wewnętrzny system wskaźników organizacji.

Wskaźniki płynności finansowej przedstawiają zdolność przedsiębiorstwa do regulowania krótkoterminowych zobowiązań płatnych w ciągu jednego roku, dzięki umiejętnemu upłynnianiu aktywów obrotowych w krótkim okresie. Wskaźniki zadłużenia pozwalają ocenić źródła pochodzenia finansowania działalności przedsiębiorstwa. Wykorzystanie kapitału obcego z jednej strony stwarza możliwości zwiększania zysków, z drugiej strony ich nadmierne wykorzystywanie grozi zachwianiem równowagi finansowej. Wskaźniki sprawności działania służą do oceny efektywności wykorzystania składników majątkowych, tj. należności, zapasów, gotówki. Wskaźniki rentowności umożliwiają ocenę zdolności przedsiębiorstwa do osiągania zysków ze środków finansowych w nie zaangażowanych [Hadasik, 1998, s. 74].

Każda organizacja funkcjonująca w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu musi mieć aktualne i dokładne informacje, czyli posiadać infrastrukturę informacyjną, polegającą na określeniu kategorii informacji potrzebnych do zarządzania, źródeł i metod pozyskiwania tych informacji, a także zasad ich przetwarzania, przepływu i udostępniania [Frąś, 2011, s. 34–35].

Istnieje wiele podziałów wskaźników finansowych, jednak najczęściej dokonuje się ich rozróżnienia ze względu na ujednolicenie treści w tematyce ekonomicznej

oraz przedstawianych wartości. Wyróżnia się pięć zasadniczych grup wskaźników [Wójciak, 2007, s. 24].

1. Wskaźniki płynności – mierzą zdolność przedsiębiorstwa do spłaty krótkoterminowych zobowiązań, elastyczność majątku, badają politykę płatniczą wobec kontrahentów.
2. Wskaźniki zadłużenia (zarządzanie długiem) – pozwalają określić stopień zadłużenia w stosunku do grup aktywów i kapitałów (im wyższy, tym wyższe ryzyko finansowe). Analizują wielkość oraz zmiany zaangażowanego kapitału, a także źródła jego pochodzenia.
3. Wskaźniki efektywności (obrotowości) – ukazują zmiany w wielkościach zaangażowanego majątku, rotacji środków, polityki umorzeniowej oraz inwestycyjnej. Określają, jak szybko dana jednostka obraca posiadanymi zasobami i jak szybko spłaca swoje zobowiązania.
4. Wskaźniki rentowności (zyskowności) – mierzą zdolność podmiotu lub jego poszczególnych składników do generowania zysku, informują o wzroście majątku, atrakcyjności organizacji. Przedstawiają poziom akumulacji finansowej przedsiębiorstwa, kształtowanie się kosztów i dochodów.
5. Wskaźniki wartości rynkowej – mierzą relacje istotne dla inwestorów, które kształtują się dzięki ich decyzji lub w sposób bezpośredni wpływają na atrakcyjność lokat. Wskaźniki te mogą stanowić podstawę do podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Należy pamiętać, że liczba wskaźników nie świadczy o dokładności analizy. Ważne jest poprawne dobranie danych, sposobów liczenia, a w szczególności ich umiejętna interpretacja [Dębski, 2005, s. 78].

Analiza wskaźnikowa bywa często problematyczna, ponieważ [Sierpińska, Jachna, 2004, s. 144–145]:

- odzwierciedla skutki działań, a nie dostarcza pełnych informacji dotyczących przyczyn ich powstania,
- ocenia bezwzględne wartości,
- opiera się przede wszystkim na danych z przeszłości,
- wiele ze wskaźników stanowi relację zasobów (dane określone na dany moment) do strumieni (mają wymiar czasowy), bądź odwrotnie, przez co niektóre informacje (zasoby) trzeba uśredniać; sprawia to, że wszystkie dane zyskują charakter strumieni.

Niemniej jednak metoda ta nadal jest jednym z głównych sposobów oceny kondycji ekonomiczno-finansowej organizacji i służy także do opisu zjawisk ekonomicznych. Ponadto przy wystarczającej liczbie danych można by sporządzać prognozy dotyczące przyszłego rozwoju tych zjawisk.

Studium przypadku

Przedstawiona poniżej analiza wskaźników organizacji należącej do sektora kultury w województwie lubuskim została wykonana w oparciu o dane z bilansu i rachunku zysków i strat za rok 2018 oraz 2019. Zaprezentowanych zostanie kilka kluczowych wartości wskaźników, mających znaczenie we wczesnym ostrzeganiu organizacji.

Pierwszym analizowanym zagadnieniem jest wskaźnik bieżącej płynności, dany wzorem:

$$\textbf{\textit{wskaźnik bieżącej płynności}} = \frac{\textit{aktywa obrotowe}}{\textit{zobowiązania krótkoterminowe}}$$

Im wyższa wartość wskaźnika, tym mniejszy jest udział zobowiązań bieżących w aktywach obrotowych. W praktyce przyjmuje się, że optymalna wartość wskaźnika powinna znajdować się w przedziale 1,5–2,0. Rosnąca tendencja wskaźnika bieżącej płynności finansowej świadczy o polepszającej się zdolności regulowania zobowiązań krótkoterminowych. Oznacza to także poprawę płynności podmiotu. Organizacje w takiej sytuacji lepiej wykorzystują posiadany majątek obrotowy, spłacając tym samym zobowiązania bieżące na czas. Wartość wskaźnika poniżej 1,0 powinna wzbudzić niepokój w osobach zarządzających, bowiem świadczy to o kłopotach w regulowaniu zobowiązań w terminie. Wartość majątku obrotowego jest wówczas zbyt niska, aby organizacja w danej chwili pokryła wszystkie zobowiązania.

W roku 2018 suma aktywów obrotowych wyniosła 8.574.250,89 zł, a zobowiązania krótkoterminowe kształtowały się na poziomie 1.985.235,25 zł. Wartość powyższego wskaźnika wyniosła 4,32. W roku 2019 aktywa obrotowe wyniosły 9.755.541,87 zł, a zobowiązania krótkoterminowe 2.398.582,87 zł. Wówczas wartość analizowanego wskaźnika wyniosła 4,07. W obu przypadkach aktywa obrotowe pokrywają zobowiązania czterokrotnie. Tak wysoka wartość może świadczyć o nadmiernym zamrożeniu kapitału w aktywach obrotowych. Tendencja w analizowanych latach jest malejąca i zmierza w kierunku zoptymalizowania tej wartości.

Kolejnym analizowanym wskaźnikiem jest wskaźnik rotacji należności, dany wzorem:

$$\textbf{\textit{wskaźnik rotacji należności}} = \frac{\textit{przychody ze sprzedaży}}{\textit{przeciętny stan należności}}$$

Wskaźnik rotacji należności informuje o efektywności wykorzystania należności do generowania przychodów. Wzrost wskaźnika z roku na rok świadczy o lepszym zarządzaniu należnościami. Spadek zmniejsza zdolność do regulowania zobowiązań na czas, ponieważ spada wtedy także płynność finansowa.

W roku 2018 przychody osiągnęły wartość 7.855.356,28 zł, a należności krótkoterminowe kształtowały się na poziomie 6.785.325,28 zł. Wobec powyższego wskaźnik rotacji należności w roku 2018 wyniósł 1,16. Analizując kolejny rok, wartości przychodów wynosiła 8.250.543,35 zł, a poziom należności krótkoterminowych 8.139.785,65 zł. Oznacza to, że w roku 2019 analizowany wskaźnik kształtował się na poziomie 1,01. Zakłada się, że powinien on oscylować w granicach od 7 do 10. Niska wartość tego wskaźnika w obu analizowanych latach może informować o tym, że poziom należności w badanym przypadku jest wysoki, co w praktyce skutkuje długotrwałym zamrożeniem środków pieniężnych w należnościach.

Następny prezentowany wskaźnik należy do grupy wskaźników zadłużenia. Oblicza się go według zależności:

$$\textbf{\textit{wskaźnik ogólnego zadłużenia}} = \frac{\textit{zobowiązania ogółem}}{\textit{aktywa ogółem}}$$

Wskaźnik ten obrazuje strukturę finansowania majątku organizacji. Otrzymujemy tu informację, jaką część w całości aktywów stanowią zobowiązania ogółem. Innymi słowy wskazuje on udział kapitałów obcych w finansowaniu aktywów jednostki. Im niższy jest poziom tego wskaźnika, tym większa jest zdolność jednostki do spłaty zobowiązań. Wielkość optymalna tego wskaźnika w dużym stopniu zależy od branży, w jakiej działa organizacja. Według standardów zachodnich poziom tego wskaźnika nie powinien przekraczać 65%.

W roku 2018 łączna wartość zobowiązań w badanej organizacji wynosiła 3.175.895,25 zł, a suma aktywów osiągnęła wartość 12.485.352,98 zł. Wobec tego wartość badanego wskaźnika wynosi 25%. Rok później zobowiązania wynosiły 3.932.589,23 zł, a suma aktywów wyniosła 13.225.453,36 zł. Oznacza to, że poziom analizowanego wskaźnika kształtował się na poziomie około 30%. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym ryzyko zachwiania stabilności wzrasta. W rozważanym przypadku wartość tego wskaźnika świadczy więc o dobrej sytuacji badanej organizacji i stabilnych możliwościach finansowych, gdyż jest ona w stanie samodzielnie finansować działalność własną i majątek.

Analiza wskaźnikowa została ograniczona do wybranych i zaprezentowanych wyżej wskaźników ze względu na brak możliwości uzyskania innych danych, wynikający bezpośrednio ze specyfiki sprawozdań finansowych przygotowywanych w badanej organizacji.

Podsumowanie

Na współczesnym, bardzo konkurencyjnym rynku konieczne jest prognozowanie i planowanie działań firmy. Ważne jest zauważanie zarówno niekorzystnych zmian

wewnątrz firmy, jak i negatywnego wpływu otoczenia na jej kondycję. Należy na bieżąco kontrolować sytuację finansową przedsiębiorstwa i porównywać ją z wynikami osiąganymi przez innych w branży. Aby uchronić organizację przed kryzysem, konieczne jest ciągłe monitorowanie otoczenia, w którym ona funkcjonuje.

Bibliografia

Czarny A. (2014), *System wczesnego ostrzegania jako element zarządzania przedsiębiorstwem*, „Oeconomica", nr 308 (74).

Dąbrowska M. (2012), *Ewaluacja instytucji kultury – mit czy rzeczywistość?* [w:] J. Kołodziejczyk (red.), *Ewaluacja i audyt w projektach, organizacjach i politykach publicznych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Dębicka A. (2015), *System Wczesnego Ostrzegania w Zarządzaniu Sytuacją Kryzysową w Małym i Średnim Przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego – Ekonomiczne problemy usług", nr 116.

Dębski W. (2005), *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Frąś J. (2011), *Zarządzanie informacją elementem budowy przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace WNEiZ", nr 21.

Hadasik D. (1998), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Sierpińska M., Jachna T. (2003), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.

Stasiak K. (2016), *System alarmujący o zagrożeniach i szansach przedsiębiorstw na podstawie monitoringu zmian oraz analizy danych webowych i bazodanowych.* „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych – Szkoła Główna Handlowa", nr 40.

Walas-Trębacz J. (2012), *Systemy wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw", nr 9.

Wójciak M. (2007), *Metody oceny ryzyka kredytowego*, PWE, Warszawa.

Zaleska M. (2002), *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku*, Difin, Warszawa.

Jolanta Krawczyk
Akademia WSB

Wartościowanie stanowisk w przedsiębiorstwie wodociągów i kanalizacji – studium przypadku

Valuation of positions in water and sewerage company – a case study

Streszczenie: W artykule przedstawiono proces wartościowania stanowisk pracy, który przeprowadzono w Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji sp. z o.o. w Oświęcimiu. Zwrócono uwagę na kompleksowe podejście do budowy systemu wynagrodzeń w oparciu o proces wartościowania stanowisk. Zastosowane w projekcie metody, techniki i narzędzia pozwoliły na opracowanie systemu nowoczesnego i wyróżniającego się na tle pozostałych przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych.
Słowa kluczowe: wynagrodzenie, wartościowanie stanowisk, opis pracy, zmiany systemów wynagrodzeń, *case study*

Abstract: The article presents the valuation process conducted in the Oświęcim water and sewerage company. It focuses on a complex approach adopted while creating remuneration system based on the process of valuation. Employing various methods, techniques and tools enabled to develop a modern and outstanding, compared to other water and sewerage companies, system.
Keywords: remuneration, valuation, job description, change of valuation systems, case study

Wprowadzenie

Poprawnie skonstruowany system wynagrodzeń powinien odzwierciedlać warunki współdziałania pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, relacje nakładu pracy i wysiłku, charakteru i trudności zadań do osiągniętego efektu. Pogląd ten wyraził sto lat temu Aleksander Rothert, pisząc: *z natury rzeczy robotnik będzie się starał w zamian za umówione wynagrodzenie jak najmniej się wysilić* […] *dążeniem robotnika będzie otrzymać „dużo zarobku za jednostkę wysiłku". Z drugiej strony pracodawca z natury rzeczy będzie dążył do osiągnięcia rezultatu wprost przeciwnego, mianowicie „dużo roboty za jak najmniejszą płacę". Stoimy więc wobec zasadniczej sprzeczności interesów, pozornie bez wyjścia, t.j. bez możności pogodzenia ze sobą tych sprzecznych interesów. A jednak robotnik i pracodawca muszą ze sobą współdziałać, bo jeden bez drugiego istnieć nie może; muszą znaleźć formułkę umożliwiającą im zgodne pożycie* [Rothert, 1921, s. 3].

W artykule przedstawiona została jedna z metod osiągania zamierzonych przez organizację celów, związanych z udoskonalaniem rozwiązań w zakresie budowania systemów wynagrodzeń, jakim jest wartościowanie stanowisk pracy. Wartościowanie jest niezbędnym warunkiem określenia sprawiedliwości systemu wynagrodzeń. Sprawiedliwość jest najbardziej istotnym parametrem oceny systemu wynagrodzeń. Ma kluczowe znaczenie dla satysfakcji pracowników, której brak skutkuje wyższą rotacją pracowników, absencją i gorszymi wynikami [Juchnowicz, Kinowska, 2018, s. 107]. Wzrost konkurencji oraz szybkie tempo zmian wymagają od firm poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, prowadzących do oczekiwanych efektów biznesowych [Juchnowicz, Kinowska, 2017], także w aspekcie kształtowania systemu wynagradzania.

Wynagrodzenie sprawiedliwe to takie, które odpowiada rodzajowi, ilości i jakości pracy, oznacza także równą płacę za taką samą pracę. Warunek równości w systemie wynagrodzeń spełniony jest wówczas, kiedy przestrzegana jest zasada *równego traktowania*. Oznacza ona, że wszystkich obejmują te same zasady: podziału wynagrodzeń, możliwości rozwoju, awansowania, procedur obejmujących kryteria premiowe [Turek, 2011, s. 41], kształtowania wynagrodzeń, dostępu do awansów czy przeszeregowań. Brak uznaniowości w systemie wynagrodzeń komunikuje pracownikom, że pracodawca, kształtując wysokość wynagrodzenia na poszczególnych stanowiskach, opiera się na jasnych, zidentyfikowanych i opisanych kryteriach związanych z trudnością pracy, a nie z subiektywnymi przesłankami. Takie właśnie kryteria stanowią podstawę wartościowania stanowisk.

Celem artykułu jest przedstawienie i analiza procesu wartościowania stanowisk w przedsiębiorstwie wodociągowo-kanalizacyjnym za pomocą metody studium przypadku. W wyniku przeprowadzonej analizy uzyskano odpowiedzi na

następujące pytania badawcze: jak przebiega proces wartościowania stanowisk i na co wpływają jego wyniki? Aby rozstrzygnąć podstawowy problem badawczy oraz osiągnąć wyznaczone cele, przeprowadzono przegląd literatury przedmiotu w celu prezentacji teoretycznych aspektów problematyki wartościowania stanowisk pracy. W artykule odniesiono się także do dorobku naukowego Aleksandra Rotherta w kontekście współczesnych kontynuacji jego obszarów badawczych.

Istnieje luka badawcza, gdyż w dostępnych opracowaniach nie opisano praktycznych problemów związanych z wartościowaniem stanowisk w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych. Autorka artykułu zdecydowała się zatem opisać studium przypadku jako pewien wzorzec, który można powielać w podobnych procesach zmiany systemów wynagrodzeń (opracowano zbiór wytycznych mających przyczynić się do stworzenia modelu wartościowania pracy w tego typu organizacjach). Dotychczasowe badania dotyczące wartościowania stanowisk pracy nie odnoszą się do sposobu przeprowadzenia procesu wartościowania w przedsiębiorstwach branży wodociągowej i nie zawierają analizy wpływu wyników wartościowania na system wynagrodzeń oraz motywację pracowników.

Na potrzeby artykułu zastosowano metodologię *s*tudium przypadku, które określane jest jako projekt badawczy, w którym obiektem badań jest zazwyczaj pojedynczy przypadek bądź – gdy chodzi o nauki społeczne – kilka wybranych bytów społecznych. Jako studium przypadku wymienia się: raporty opisowe, przedstawiające przykłady danego zjawiska, opis sposobów działania czy też analizy koncentrującej się na przypadkach skrajnych lub typowych [Pizło, 2005, s. 247]. Metoda studium przypadku jest znana jako metoda zalecająca triangulacyjne zastosowanie metod badawczych. W metodzie tej wykorzystuje się wiele różnorodnych metod i technik badawczych, m.in.: obserwacje uczestniczące, wywiady nieustrukturyzowane, analizę dokumentów, co miało miejsce w trakcie realizacji projektu wartościowania stanowisk w PWiK.

Teoretyczne podstawy wartościowania stanowisk pracy

M. Juchnowicz i Ł. Sienkiewicz wskazują, że istotą wartościowania stanowisk pracy jest ustalenie poziomu i struktury obiektywnej trudności pracy, która wpływa na relatywną wartość pracy (kategorie zaszeregowania) [Juchnowicz, Sienkiewicz, 2006, s. 20]. Wartościowanie stanowiska pracy pozwala na poznanie i określenie trudności pracy, rozumianej jako ogół wymagań fizycznych, psychicznych i umysłowych, jakie stoją przed pracownikiem wykonującym określoną pracę.

Według M. Armstronga do najważniejszych celów wartościowania stanowisk pracy możemy zaliczyć [Armstrong, 2009, s. 140]:

– ustalenie relatywnych wartości lub rozmiarów stanowisk pracy,

- dostarczenie informacji niezbędnych do projektowania i utrzymania struktury płac,
- stworzenie możliwie obiektywnej podstawy zaszeregowania stanowisk pracy,
- umożliwienie porównań wysokości płac ze stawkami rynkowymi,
- zapewnienie przejrzystości struktury wynagrodzeń,
- zapewnienie równości wynagrodzeń za pracę o równej wartości.

Wartościowanie stanowisk pracy można przeprowadzić metodą sumaryczną lub analityczną. Metody sumaryczne cechują się całościowym ujmowaniem ocenianych prac, nie wnikając i nie oceniając szczegółowych wymagań pracy. Istnieje wiele metod wartościowania stanowisk pracy: mniej lub bardziej zobiektywizowane, mniej i bardziej skomplikowane i pracochłonne. U ich podstawy leży porównywanie ze sobą różnych stanowisk pracy lub kompetencji pracowników. Wartościowanie może być dokonywane w sposób sumaryczny, kiedy ocenie poddaje się stanowisko pracy lub kompetencje jako całość, bez wnikania w ich elementy składowe [Borkowska, 2012, s. 140]. Jest to najprostsza grupa metod wartościowania. Metody te pozwalają tylko na określenie, które stanowiska powinny być wyżej zaszeregowane, a które niżej. Nie pozwalają jednak na określenie, o ile wyżej lub o ile niżej. Nie dają również możliwości na bezpośrednie ustalenie wysokości płac zasadniczych na podstawie wyników wartościowania [Oleksyn, 2001, s. 337]. Zastosowanie metod sumarycznych jest łatwe i szybkie w przeprowadzeniu, a tym samym mało kosztowne. Uzyskiwane wyniki są mało precyzyjne, nieobiektywne oraz trudne do sformalizowania [Pawlak, 2001, s. 92].

Międzynarodowa Organizacja Pracy zaleca stosowanie metody analityczno-punktowej, zwanej również metodą punktową [Borkowska, 2012, s. 152]. Metodę tę cechuje podejście oparte na analizie utrudnień i ich natężenia, związanych z pracą wykonywaną na stanowisku pracy. Polega na analizie każdego stanowiska pracy wyodrębnionego w strukturze organizacyjnej. Badanie opiera się na wnikliwej analizie czynników trudności pracy, które zostały wyodrębnione jako kryterium syntetyczne wartościowania. Każde kryterium syntetyczne jest bardzo dokładnie definiowane i zazwyczaj opisywane jako kryterium elementarne, np. kryterium syntetyczne – wykształcenie, bardziej dokładny opis zawiera jedno z kryteriów elementarnych – wykształcenie zawodowe, średnie, wyższe. Poszczególne kryteria syntetyczne, jak i elementarne zawierają różne stopnie trudności, które wyceniane są w punktach. Suma wszystkich kryteriów elementarnych pokazuje ogólną wartość kryterium syntetycznego, tworząc w ten sposób tzw. klucze analityczne, określające skalę trudności występującą na danym stanowisku pracy. Wartościowanie stanowisk pracy metodą analityczno-punktową wymaga [Borkowska, 2012, s. 156]:

- ustalenia kryteriów,
- ustalenia skali trudności poszczególnych kryteriów, tzw. kluczy analitycznych,
- wskazania stopnia trudności poszczególnych kluczy analitycznych, opartych na opisach pracy,
- punktowej klasyfikacji kryteriów i ich stopnia trudności,
- ustalenia sumy punktów poszczególnych kryteriów,
- ustalenia hierarchii stanowisk na podstawie ustalonych ocen punktowych,
- określenia kategorii zaszeregowania stanowisk pracy,
- zakwalifikowania stanowisk pracy do odpowiednich kategorii zaszeregowania.

Analityczno-punktowe metody wartościowania pracy zostały w ostatnich latach wzbogacone o metody wartościowania profili kompetencyjnych stanowisk pracy, zarówno kierowniczych, jak i administracyjnych. Znajdują one zastosowanie w procesie doskonalenia systemów taryfowych i programowaniu rozwoju kapitału intelektualnego organizacji [Czekaj, 2014, s. 44].

Podstawą analitycznych metod wartościowania jest schemat genewski, w którym wyróżnia się cztery cechy syntetyczne: wymagania umysłowe, wymagania fizyczne, odpowiedzialność oraz warunki pracy [Mielich, 1987, s. 93]. Kryteria syntetyczne powinny zawierać taką liczbę odpowiednio sprecyzowanych kryteriów elementarnych, aby umożliwiały kompletną wycenę trudności pracy. Przy doborze kryteriów bierze się pod uwagę kompromis między szczegółowością, łatwością i pracochłonnością wyceny. Miarodajna jest taka liczba kryteriów elementarnych, która pozwoli na wycenę 70–80% aspektów pracy. Nadanie wag poszczególnym kryteriom elementarnym i cechom analitycznym następuje poprzez szacowanie prac pod względem ich trudności i ważności. Wykorzystuje się do tego metody delfickie, które oparte są na opiniach ekspertów w danej dziedzinie. Pomocne są również metody statystyczne [Sekuła, 2011, s. 103–104].

Charakterystyka Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji w Oświęcimiu

Właścicielami Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. są Miasto Oświęcim i Gmina Oświęcim. Działalność podstawowa Spółki prowadzona jest zgodnie z Ustawą z dnia 7.06.2001 r. o zbiorowym zaopatrzeniu w wodę i zbiorowym odprowadzaniu ścieków (Dz. U. nr 72, poz. 747). Na mocy decyzji Zarządów Miasta i Gminy Oświęcim od dnia 22.10.2002 r. Spółka posiada zezwolenie na prowadzenie zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków na czas nieokreślony. Obszarem działalności Spółki jest teren Miasta Oświęcim

i Gminy Oświęcim. Przedmiotem działalności Spółki jest w szczególności pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody, odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, roboty związane z budową rurociągów przesyłowych i sieci rozdzielczych, wykonywanie instalacji wodno-kanalizacyjnych, budowlanych, badania i analizy techniczne oraz działalność w zakresie inżynierii i związane z nią doradztwo techniczne[1].

Misją Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Oświęcimiu jest zagwarantowanie niezawodnego działania systemu zaopatrzenia w wodę oraz systemu odprowadzania i oczyszczania ścieków w trosce o spełnienie wymagań mieszkańców oraz w trosce o bezpieczeństwo i ochronę środowiska naturalnego. Strategia PWiK dotyczy systematycznego podnoszenia poziomu zadowolenia klientów, zapewnienia ciągłej dostawy wody odpowiedniej jakości, niezawodnego odbioru i oczyszczania ścieków, wdrażania najwyższych standardów technologicznych, ciągłego doskonalenia umiejętności i kwalifikacji pracowników oraz systematycznego doskonalenia systemów zarządczych. Spółka obsługuje sieć wodociągową z przyłączami o łącznej długości ok. 518 km, sieć kanalizacyjną w systemie rozdzielczym o łącznej długości 175 km, dwie stacje wodociągowe o łącznej wydajności 17 000 m^3 na dobę oraz centralną hydrofornię ze zbiornikami wyrównawczymi o pojemności 6000 m^3 i przepompownię ścieków. Z usług Spółki korzysta (z wodociągów) 100% mieszkańców miasta i 90% mieszkańców gminy, a z kanalizacji 95% mieszkańców miasta. W 2004 roku przedsiębiorstwo wdrożyło system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001 i potwierdzony odpowiednim certyfikatem[2].

PWiK jest przedsiębiorstwem komunalnym. Przedsiębiorstwa komunalne są to podmioty prowadzące działalność w sferze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej przez świadczenie powszechnie dostępnych usług [Kłoss-Trębaczkiewicz, Osuch-Pajdzińska, 2015, s. 9]. Głównymi świadczeniami realizowanymi przez jednostki sektora komunalnego są przede wszystkim usługi wodociągowo-kanalizacyjne, ciepłownicze, komunikacji miejskiej oraz usuwania i utylizacji odpadów [Bachor, 2011, s. 7]. Najważniejsze problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa komunalne, są związane z koniecznością sprostania wyzwaniom wykorzystania nowoczesnych technologii oraz stosowania innowacyjnych metod organizacji i zarządzania. Zadaniem zarządzających jest zagwarantowanie ciągłego rozwoju i modernizacji działalności w warunkach narastającej presji społecznej dotyczącej utrzymania wysokiej jakości świadczonych usług i jednoczesnego obniżania ich cen.

1 https://www.pwik.oswiecim.pl/Przedsiebiorstwo-Wodociagow-i-Kanalizacji-Sp.-z-o.o.-84.html [data dostępu: 19.04.2021].

2 Tamże.

Przebieg procesu wartościowania stanowisk w PWiK Oświęcim

U podstaw decyzji związanych z realizacją projektu wartościowania stanowisk leżały przede wszystkim aspekty związane ze strategią zarządu: ciągłego doskonalenia procesów zarządczych (systemu wynagrodzeń), spełnienia oczekiwań pracowników (jasne kryteria awansów i zasady przeszeregowań) oraz wyzwaniami rynku (konieczność pozyskania i utrzymania pracowników o określonych umiejętnościach i uprawnieniach). Proces wartościowania stanowisk rozpoczął się w lutym 2020 roku i potrwał do lipca, poprzedzony był szeregiem działań związanych z pozyskaniem niezbędnych do wyceny stanowisk informacji. Prace rozpoczęto od analizy dokumentacji płacowej, czyli od audytu systemu wynagrodzeń. Najważniejsza z punktu widzenia diagnozy luk funkcjonującego systemu była analiza następujących elementów:

- analiza formalno-merytoryczna zapisów Regulaminu Wynagradzania PWiK,
- analiza zasad wynagradzania pracowników, składników wynagrodzeń i ich proporcji,
- analiza zasad zaszeregowywania, przeszeregowywania oraz awansowania pracowników, motywacyjnej funkcji obecnego systemu wynagrodzeń,
- analiza systemu wynagrodzeń w kontekście czynników wpływających na rynek i system wynagrodzeń (poziom bezrobocia i wynagrodzeń, inflacja, możliwości finansowe przedsiębiorstwa),
- analiza taryfikatora kwalifikacyjnego w kontekście stwierdzenia prawidłowości jego budowy.

Dokonano również analizy formalno-merytorycznej funkcjonującego w PWiK Regulaminu Wynagradzania i poddano analizie składniki wynagrodzeń (szczegółowe zasady oraz kryteria przyznawania wraz z określeniem stopnia ich uznaniowości). Ocenie poddano stosowany taryfikator kwalifikacyjny oraz określono rekomendacje dotyczące jego przebudowania:

- powinien być opracowany w oparciu o wartościowanie stanowisk pracy,
- być powiązany ze ścieżkami awansów płacowych,
- zawierać wszystkie stanowiska (odpowiednią liczbę szczebli w ramach poszczególnych stanowisk, np. młodszy, starszy, główny itp.) oraz zweryfikowaną listę kryteriów uzasadnionych złożonością i wymaganiami danego stanowiska pracy.

O wieloprzekrojowym zakresie analiz świadczy opracowanie bilansu motywacyjnego, który sporządzono w oparciu o ocenę spełnienia przez system zasady proporcjonalności, zróżnicowania, kompleksowości, niewielkiej odległości czasowej, prostoty i przejrzystości, motywowania pozytywnego i zróżnicowania oceny.

Celem kolejnego etapu działań były analizy pracy, czyli wywiady z kadrą zarządzającą, kierownikami, mistrzami i pracownikami na samodzielnych stanowiskach, które służyły pozyskaniu informacji do wartościowania stanowisk. Zakres prac obejmował także analizę dokumentacji wewnętrznej, w tym przede wszystkim: regulaminu pracy, regulaminu organizacyjnego, obowiązujących procedur, opisów stanowisk, analizę struktury organizacyjnej i zatrudnienia, obserwacje pracy (poznanie specyfiki pracy na obiektach), weryfikację podziału zadań, analizę organizacji pracy. Weryfikacji poddano zakresy zadań na stanowiskach oraz opracowano rekomendowane do zwartościowania ścieżki rozwoju zawodowego. Aktualne w zakresie opracowania ścieżek awansu płacowego stają się zalecenia A. Rotherta, który proponował je pracodawcom jako aspekt wzmacniający motywację pracowników: *pracodawca może zachęcić robotnika do energicznej i wydajnej pracy* […] *za pomocą różnych bodźców, jak np.: widoki na polepszenie w przyszłości stanowiska, np. możność awansu na podmajstrzego, majstra lub urzędnika ruchu fabrycznego* […]. *Nie ulega kwestii, że widoki na polepszenie stanowiska, na awans, mogą okazać się potężnym bodźcem ku wytężonej pracy* [Rothert, 1921, s. 4].

Dalsze prace związane były z głównym celem projektu, czyli z wartościowaniem stanowisk. W tym celu przeprowadzono szkolenie i powołano komisję wartościującą (złożoną z przedstawicieli pracodawcy, funkcjonujących w PWiK organizacji związkowych oraz ekspertów zewnętrznych). Opracowano narzędzie (kwestionariusz wartościowania), a stanowiska wartościowano metodą analityczno-punktową zakładową, uwzględniającą specyfikę organizacji oraz rodzaj występujących w niej stanowisk. Prace w ramach komisji wartościujących przebiegały według z góry określonych reguł i zasad, z każdego ze spotkań komisji tworzony był protokół ustaleń. Przeprowadzono 11 sesji wartościujących (w tym 8 sesji właściwych oraz 3 sesje weryfikujące), przyjęto metodologię weryfikacji kryteriów, zwartościowano 162 stanowiska robotnicze i administracyjne (poziomy stanowisk), których spis zawarto w taryfikatorze kwalifikacyjnym.

Kwestionariusz wartościowania zbudowany był z trzech części: część pierwsza stanowiła wycenę wymogów „wejściowych" na stanowisko (minimalne wystarczające wymogi, które pracownik musi spełniać, aby mógł wykonywać wartościowany zakres zadań, niezależnie od tego, jakie wykształcenie, doświadczenie i zakres wiedzy posiada w rzeczywistości). W zakres tych kryteriów wchodziły kwalifikacje i doświadczenie (wymagany minimalny poziom formalnego wykształcenia oraz doświadczenia niezbędny do realizacji zadań na wartościowanym stanowisku), wymagane uprawnienia oraz kursy, w tym określone kategorie prawa jazdy.

Jednym z kryteriów wartościowania było kryterium określające dostępność stanowiska na rynku pracy z punktu widzenia popytu i podaży pracowników, w szczególności posiadanych przez nich uprawnień (np. inspektora nadzoru) czy kompetencji

i umiejętności. W tym kontekście jakże aktualne wydają się dokonania naukowe i praktyczne Aleksandra Rotherta, który już sto lat temu pisał, aby brać te czynniki pod uwagę przy kształtowaniu wynagrodzenia: […] *na zasadzie długoletniego doświadczenia w Ameryce, Taylor twierdzi, że płacąc robotnikom swym od 30% do 100% ponad zwykle przyjętą dla danej klasy robotników normę, może bez trudności znaleźć zawsze dosyć ludzi zdolnych, produkujących stale trzy do czterech razy więcej, niż to zwykle bywało uważane za normalne. Wysokość tego dodatku do płacy zależy od rodzaju zajęcia. Najwięcej musiał dodawać robotnikom, których zajęcie, obok zręczności i inteligencji, wymaga dużo fizycznego wysiłku* [Rothert, 1921, s. 37].

Część druga kryteriów odnosiła się do wartości zadań realizowanych na stanowisku, takich jak: podejmowanie decyzji lub wpływ na podejmowanie decyzji, złożoność informacyjno-decyzyjna, samodzielność wyboru rozwiązań (stopień samodzielności w realizowaniu zadań), złożoność pracy oraz zakres i charakter współdziałania i współpracy konieczny w ramach realizacji zadań wewnątrz przedsiębiorstwa oraz związany z kontaktami zewnętrznymi (zadania związane z obsługą klientów, dostawców, wykonawców). Kryteria w tej części dotyczyły trudności realizowanych na co dzień zadań, poziomu trudności zadań administracyjnych, analitycznych, dotyczących napraw i diagnozy, obsługi komputera i urządzeń lub maszyn i częstotliwości ich wykonywania. Brano pod uwagę kryteria związane z pełnieniem funkcji menedżerskich oraz poziom odpowiedzialności za wykonaną pracę (pryzmat odpowiedzialności za skutki i efekty pracy, za ludzi, za podejmowane decyzje i odpowiedzialność materialna). O wadze odpowiedzialności w kształtowaniu wynagrodzenia pisał także A. Rothert: *dobremu robotnikowi, w miarę nabieranego doświadczenia, podwyższa się stopniowo płacę godzinną więcej lub mniej, zależnie od mniej lub więcej odpowiedzialnej roboty, którą mu można powierzyć* [Rothert, 1921, s. 5].

Część trzecia kwestionariusza wartościowania dotyczyła wyceny warunków pracy na stanowisku, takich jak: uciążliwość pracy, wysiłek fizyczny oraz ergonomia, wysiłek psychonerwowy, umysłowy, środowisko i warunki pracy oraz bezpieczeństwo pracy.

Wykorzystanie wyników wartościowania

W praktyce przedmiotem doskonalenia zakładowej polityki płac są wybrane podsystemy, najczęściej podsystem taryfikacyjny, obejmujący taryfikację pracy, siatkę i tabelę płac zasadniczych oraz podsystem premiowy [Czekaj, 2005, s. 284]. System taryfowy kształtuje relacje wynagrodzeń zasadniczych proporcjonalnie do jakościowych cech pracy, ustalanych na podstawie wartościowania stanowisk organizacyjnych lub ich profili kompetencyjnych [Czekaj, 2011, s. 78].

Jedną z najistotniejszych zmian w systemie wynagrodzeń PWiK w Oświęcimiu było powiązanie taryfikatora kwalifikacyjnego z modelem kompetencji i złożonością stanowisk wyrażoną przez wartościowanie. Zadaniem taryfikatora kwalifikacyjnego jest powiązanie kategorii zaszeregowania stanowiska ze stawkami wynagrodzeń określonymi w tabeli płac, co w konsekwencji pozwala ustalić wynagrodzenie zasadnicze pracownika na danym stanowisku.

Opierając taryfikator o wartościowanie stanowisk pracy, listę kryteriów można rozwijać o kryteria związane ze złożonością i określonymi wymaganiami poszczególnych stanowisk pracy. Kategoria zaszeregowania w taryfikatorze to syntetyczny „miernik" trudności pracy. Określa charakter danej pracy i jej miejsce w hierarchii rodzajów prac na podstawie określonych kryteriów różnicowania. Każda kategoria scharakteryzowana jest przez wymagania, które powinna spełniać dana osoba zajmująca określone stanowisko pracy lub wykonująca określone zadania.

W przypadku poszczególnych stanowisk, które występują w obrębie PWiK, funkcjonują minimum trzystopniowe ścieżki awansów, pozwalające na gradację stanowisk odpowiadającą poszczególnym wymogom kwalifikacyjnym, stażowym, merytorycznym oraz kompetencyjnym.

Poza powiązaniem taryfikatora kwalifikacyjnego ze ścieżkami awansów płacowych i modelem kompetencji, wprowadzono nowe elementy wynagrodzenia, takie jak dodatki specjalne, dodatek za zastępstwo brygadzisty, wprowadzono jasne zasady awansowania i podwyżek wynagrodzenia. Wynagrodzenie jest adekwatne do faktycznej złożoności zadań, a miejsce w taryfikatorze uzależnione jest nie tylko od posiadanych kwalifikacji i doświadczenia, ale przede wszystkim od kompetencji oraz złożoności przydzielonych zadań. Nowa siatka wynagrodzeń opracowana została w oparciu o wyniki wartościowania, powiązano ją z tabelą wskaźników rozpiętości płac, a stanowiska o tej samej nazwie i zakresie zadań zostały przyporządkowane do tej samej kategorii i szczebla zaszeregowania. Nowe stawki wynagrodzeń zależą od kilku parametrów, co przedstawiono na wzorze nr 1:

- wynagrodzenia najwyższego obowiązującego w przedsiębiorstwie (W MAX),
- wynagrodzenia obowiązującego na najniżej zwartościowanym stanowisku lub wynagrodzenia minimalnego (W MIN),
- punktów uzyskanych na stanowisku z najwyższym wynagrodzeniem (PKT MAX),
- punktów uzyskanych na stanowisku z najniższym wynagrodzeniem lub na stanowisku z minimalną wartością (PKT MIN).

Wzór 1. Wzór na obliczenie stawki modelowej (WZM) na stanowisku „X"

$$WZ_M = W_{MIN} + \overbrace{(PKT_X - PKT_{MIN})}^{\text{wynik wartościowania}} * [(\underbrace{W_{MAX} - W_{MIN}}_{\text{symulowane lub dotychczasowe wartości brzegowe wynagrodzenia ➔ decyzja Zarządu}})/(\overbrace{PKT_{MAX} - PKT_{MIN}}^{\text{wynik wartościowania}})]$$

Źródło: opracowanie własne, materiały wdrożeniowe PWiK.

Kolejnym obszarem wykorzystania wyników wartościowania jest powiązanie jego kryteriów z opisami stanowisk, co przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1.

Źródło: opracowanie własne, materiały wdrożeniowe PWiK.

Biorąc pod uwagę wzmocnienie motywacyjnej funkcji systemu wynagrodzeń w PWiK w Oświęcimiu należy podkreślić, iż wartościowanie stanowisk pozytywnie wpłynęło na wymiar przyciągania wartościowych i wykwalifikowanych pracowników do firmy oraz utrzymania pracowników (poprzez ustalenie płac na odpowiednim poziomie w oparciu o realia rynkowe, zaprojektowanie ścieżek awansów płacowych i zwrócenie uwagi na możliwości rozwoju), także do pobudzania do osiągania i poprawy efektów pracy (konstrukcja systemu wynagrodzeń oparta o taryfikator kwalifikacyjny, system nagradzania oparty o mierzalne kryteria oceny).

Podsumowanie

Zdaniem J. Czekaja *w procesie doskonalenia zakładowych systemów wynagrodzeń występują trzy główne bariery: metodologiczna, ekonomiczna i społeczna. Bariera metodologiczna związana jest z jednej strony z brakiem w strukturze przedsiębiorstwa służb organizatorskich, a z drugiej strony z niedostatkiem metodyk doskonalenia systemu wynagrodzeń. O ile barierę metodologiczną udaje się pokonać przy udziale ekspertów zewnętrznych, o tyle pokonanie bariery ekonomicznej z reguły przekracza możliwości przedsiębiorstw. Na przeszkodzie stają przede wszystkim ograniczenia formalne i finansowe, między innymi wskaźniki normatywnego wzrostu funduszu wynagrodzeń* […] *Podobnie trudno pokonać barierę społeczną, wynikającą z zachowawczych postaw pracowników, związków zawodowych i części kadry kierowniczej oraz niskiej społecznej akceptacji proponowanych zmian* […]. *Zidentyfikowane bariery wpływają na strategię wdrażania zmian w poszczególnych elementach zakładowego systemu wynagrodzeń. Najczęściej ma ona charakter ewolucyjny i przewiduje etapowe wprowadzanie nowych rozwiązań, w szczególności w zakresie zakładowych siatek i tabel wynagrodzeń zasadniczych oraz regulaminów premiowania* [Czekaj, 2018, s. 226–227].

Podstawowym wyzwaniem, przed jakim stoją obecnie przedsiębiorstwa wodociągowo-kanalizacyjne, jest zapewnianie dostępu do wody wysokiej jakości, ale także ochrona zasobów wodnych, ekosystemów wodnych i bioróżnorodności, co wynika zarówno ze zmian w regulacjach na poziomie europejskim i krajowym, jak i z coraz bardziej proekologicznej postawy społeczeństwa[3]. Cytowany w niniejszym artykule Aleksander Rothert stwierdził, iż *człowiek na każdym polu może dokonać znacznie więcej, jeżeli mu przyświeca wyraźnie wytknięty cel* [Rothert, 1927, s. 35]. W tym kontekście niezwykle istotne będą zatem działania przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych zmierzające do budowania efektywnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi, także w aspekcie wartościowania stanowisk i wynagradzania pracowników, które uwzględnią w swej strategii występowanie wspomnianych barier (metodologicznej, społecznej i ekonomicznej).

Zdaniem M. Juchnowicz i Ł. Sienkiewicza proces wartościowania stanowisk pracy powinien znajdować zastosowanie [Juchnowicz, Sienkiewicz, 2006, s. 21] w chwili tworzenia nowego stanowiska pracy, w sytuacji zmian w zakresie i strukturze funkcji, w przypadku zmiany w wymaganiach pracy. Raz przeprowadzony proces wartościowania stanowisk pracy nie kończy postępowania. Czynniki powodujące zmiany w organizacji i otoczeniu wymuszają stosowanie tego procesu w sposób cykliczny przez uaktualnianie opisu stanowiska pracy oraz kryteriów oceny. Takie też podejście – ciągłego doskonalenia i weryfikacji wyników wartościowania i dostosowywania ich do

[3] Charakterystyka sektora gospodarki wodno-ściekowej i jego potrzeb w zakresie kompetencji, Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Wodno-Ściekowego i rekultywacji, Warszawa, marzec 2020, s. 1.

zachodzących zmian – reprezentuje PWiK Oświęcim. System wynagrodzeń jest bowiem w tej spółce jednym z podstawowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, a opracowana i konsekwentnie realizowana polityka w tym zakresie traktowana jest jako element o znaczeniu strategicznym. Budowa i struktura tego systemu, a przede wszystkim przeprowadzone wartościowanie stanowisk zapewniło poprawność formalną i merytoryczną oraz zbieżność z celami przedsiębiorstwa, strategią personalną oraz możliwościami ekonomicznymi. Projekt, dzięki zaangażowaniu Zarządu oraz szeroko zakrojonej akcji komunikacyjnej, współpracy z organizacjami związkowymi oraz pracownikami, stanowił przykład partnerskiego dialogu społecznego i najwyższych standardów kształtowania porozumień płacowych. Kompleksowość działań i wieloaspektowe podejście do procesu wartościowania (analiza dokumentacji wewnętrznej, aktualizacja opisów stanowisk, wybór metody analityczno-punktowej zakładowej oraz konstrukcja taryfikatora w oparciu o model złożoności stanowisk i kompetencje) daje podstawy, aby uznać proces wartościowania stanowisk pracy w Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji w Oświęcimiu za modelowy przykład rozwojowego i nowoczesnego podejścia do zarządzania oraz kształtowania polityki personalnej.

Bibliografia

Armstrong M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer Business, Kraków.

Bachor W. (2011), *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie komunalnym* [w:] W. Bachor, B. Ekstowicz, Z. Grzymała, P. Jeżowski, G. Maśloch, M. Sadowy, A. Zalewski (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania w gospodarce komunalnej*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Charakterystyka sektora gospodarki wodno-ściekowej i jego potrzeb w zakresie kompetencji, Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Wodno-Ściekowego i rekultywacji, Warszawa, marzec 2020.

Czekaj J. (2005), *Kierunki i bariery restrukturyzacji systemu wynagrodzeń na przykładzie wybranych przedsiębiorstw sektora energetycznego* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

Czekaj J. (2011), *Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa* [w:] *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pod red. J. Skalika, A. Barabasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Czekaj J. (2018), *Dobre praktyki w doskonaleniu zakładowych systemów wynagrodzeń*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIX, z. 8.

Juchnowicz M., Kinowska H. (2017), *Strategie wynagrodzeń w różnych strategiach biznesowych* [w:] W. A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Juchnowicz M., Kinowska H. (2018), *Sprawiedliwość i zaangażowanie a poziom wynagradzania,* „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance", Vol. 16, No. 1/2.

Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł. (2006), *Jak ocenić pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa.

Kłoss-Trębaczkiewicz H., Osuch-Pajdzińska E. (2015), *Ekonomika przedsiębiorstwa komunalnego. Prawno-ekonomiczne podstawy projektowania taryf za zbiorowe zaopatrzenie w wodę i zbiorowe odprowadzanie ścieków*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.

Materiały wdrożeniowe PWiK Oświęcim: raport z audytu systemu wynagrodzeń; materiały szkoleniowe dotyczące wartościowania stanowisk pracy, kwestionariusz wartościowania, raport z przeprowadzonego wartościowania stanowisk, regulamin wynagrodzeń (EDUPARTNERS Szkolenia i Doradztwo).

Mielich A. (1987), *Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Oleksyn T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.

Pawlak Z. (2001), *Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Pizło W. (2005), *Studium przypadku jako metoda badawcza w naukach ekonomicznych*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, t. XI, z. 5.

Rothert A. (1921), *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych warunkach?,* Wydawnictwo „Ligi Pracy", Warszawa.

Turek D. (2011), *Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 1.

Sekuła Z. (2011), *Struktury wynagradzania pracowników*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Adrian Pieronek
KWK Piast-Ziemowit Ruch Piast

Metoda 5S jako narzędzie doskonalące na stanowisku górnika strzałowego w kopalni niemetanowej

The 5S method as a perfection tool on the post of a shot firer miner in a methane-free mine

Streszczenie: Artykuł przedstawia metodę 5S jako jedno z narzędzi *lean manufacturing* z możliwością jego zastosowania na stanowisku górnika strzałowego w kopalni niemetanowej. Wyjaśniono w nim specyfikę pracy górnika strzałowego, ustalono przyczyny wypadkowości oraz przybliżono metodę 5S z jej wpływem na zmniejszenie poziomu wspomnianej wypadkowości oraz zwiększenie efektywności pracy górnika strzałowego.
Słowa kluczowe: *lean management, lean manufacturing*, kopalnia niemetanowa, górnik strzałowy, 5S

Abstract: The article aims at discussing the issue of the 5S method as one of Lean manufacturing tools and the possibilities of using it on the post of a shot firer miner in a methane-free mine. It explains the specificity of the job of a shot firer miner. The author determines the causes of accidents and analyses the 5S, perceiving it as a tool whose implementation may exert positive influence by decreasing the number of accidents and increase the efficiency of shot firer miner's work.
Key words: lean management, lean manufacturing, methane-free mine, shot firer miner, 5S

Wprowadzenie

Zanim zostanie przedstawiona metoda 5S, warto wrócić do początków dyscypliny naukowej nazwanej dyscypliną pracy i wspomnieć o osobie szczególnie zasłużonej dla przemysłu i nauki – doktorze honoris causa Politechniki Warszawskiej Aleksandrze Rothercie. Wśród jego licznych zainteresowań znalazła się też nowoczesna organizacja pracy, której poświęcił się po powrocie do kraju z podróży do Ameryki (1908 r.). Jego prace były na bieżąco tłumaczone, a on sam uczestniczył w konferencjach, wykładał, publikował, pisał książki związane z tym tematem. Na stulecie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie zaliczono profesora do grona wybitnych postaci tej *Alma Mater*, honorując w ten sposób jego wkład w rozwój teorii pracy w przedsiębiorstwach.

Koniec wieku XIX i początek XX sprzyjały korzystnemu dla organizacji pracy międzynarodowemu fermentowi naukowemu. Dzięki niemu powstawały mniej lub bardziej szczegółowe teorie doskonalące proces pracy. Naukowe sugestie A. Rotherta można odnaleźć we współczesnych koncepcjach dotyczących teorii pracy. Na przykład w artykule. Z. Białkiewicza oraz J. Hickiewicza [Białkiewicz, Hickiewicz, 2010, s. 9–13] możemy przeczytać: *Był zwolennikiem i propagatorem zasad F.W. Taylora, tj. maksymalnego zwiększania wydajności pracy drogą eliminacji zbędnych czynności pracownika*.

Autor niniejszego artykułu upatruje w powyższym stwierdzeniu podobieństwa do metody oszczędnej produkcji, ale i chęci zmierzania do utrzymywania porządku na stanowisku pracy i zwiększającego tym samym poziom bezpieczeństwa pracownika.

Problemem badawczym niniejszego artykułu było wskazanie wpływu wdrożenia metody 5S na stanowisku górnika strzałowego w kopalni niemetanowej na pojawienie się korzyści praktycznych z tego płynących. Celem badawczym było określenie, czy implementacja tej metody przynosi pozytywne korzyści praktyczne na wspomnianym stanowisku. Przedmiotem badania podlegającym obserwacji uczestniczącej stało się pięć etapów implementacji metody 5S wraz z określeniem działań podejmowanych na każdym z etapów i wskazaniem korzyści w kontekście podniesienia poziomu bezpieczeństwa górników strzałowych. Sformułowano hipotezę, że implementacja metody 5S może – poprzez korzyści z tego płynące – podnieść poziom bezpieczeństwa wykonywanych obowiązków, zarówno w aspekcie ochrony zdrowia, jak i życia osób wykonujących prace podziemne. Hipoteza została zweryfikowana w oparciu o wyniki przeprowadzonej obserwacji uczestniczącej, której dokonał autor artykułu, na co dzień pracujący jako górnik strzałowy w kopalni niemetanowej. Ze względu na znaczenie metod i narzędzi zapewniających odpowiedni poziom bezpieczeństwa pracowników

kopalni, temat wydaje się bardzo istotny, gdyż z roku na rok zwiększa się częstotliwość wypadków, czemu należy zapobiec. Niezbędne jest systematyczne podejmowanie różnych działań eliminujących zagrożenia na tym niebezpiecznym stanowisku pracy. Niewiele jeszcze jest publikacji polskich na ten temat.

Specyfika pracy górnika strzałowego

Zagrożenia występujące w kopalniach można podzielić na [Ogrodnik, 2017, s. 101–107]:

- naturalne: wodne, osuwiskowe wraz z obrywaniem się skał oraz wstrząsy sejsmiczne,
- techniczne: tąpanie, pożary, zawały, wybuch metanu (nie występuje w kopalniach niemetanowych) i pyłu węglowego, wyrzuty gazów i skał, klimatyczne.

Do najpoważniejszych zagrożeń zaliczyć należy przede wszystkim wstrząsy indukowane [Badura, 2016, s. 572–576]. W ich efekcie mogą pojawiać się o wiele bardziej złożone pola naprężeń, łączące się z naprężeniami o charakterze litostatycznym. Słabe wstrząsy indukowane występują głównie na skutek odpalania ładunków wybuchowych, natomiast największe mogą być efektem eksplozji jądrowej, choć nie stanowią one realnego zagrożenia i nie oddziałują na wzrost poziomu sejsmiczności na terenach, gdzie są podejmowane. Zagrożenie gazowe zwykle pojawia się w kopalniach węgla brunatnego jeszcze na etapie wiercenia otworów badawczych, czy też studni pozwalających na przeprowadzenie odwodnienia umożliwiającego ich użytkowanie [*Wypadkowość w górnictwie od 1 stycznia do 31 grudnia* 2018, http://www.wug.gov.pl].

W 2018 roku w górnictwie odnotowano łącznie 2117 wypadków, w tym 21 wypadków śmiertelnych i 15 wypadków ciężkich. W kopalniach węgla kamiennego odnotowano 15 wypadków śmiertelnych i 11 ciężkich. Ich przyczyny to [*Wypadkowość w górnictwie od 1 stycznia do 31 grudnia* 2018, http://www.wug.gov.pl]:

- tąpnięcia – 6 wypadków śmiertelnych, 1 ciężki,
- wykonywanie prac przy przenośniku w ruchu – 3 wypadki śmiertelne,
- oberwanie się skał ze stropu – 2 wypadki śmiertelne, 3 ciężkie,
- uderzenie się o elementy wyposażenia urządzenia transportu poziomego – 1 wypadek śmiertelny, 1 ciężki,
- nieodpowiednie wykorzystanie maszyn i ich eksploatacja niezgodna z dokumentacją – 1 wypadek śmiertelny,
- przebywanie w pobliżu zasięgu pracy maszyn –1 wypadek ciężki,
- uderzenie narzędziem pracy – 1 wypadek ciężki,
- nieużywanie środków ochrony –1 wypadek ciężki,

– potknięcie się, przewrócenie – 1 wypadek ciężki.

Górnik strzałowy realizuje roboty strzałowe, ponosząc odpowiedzialność za utrzymanie właściwego poziomu bezpieczeństwa ludzi w czasie, gdy wykonują oni podziemną pracę. W szczególności do jego obowiązków należą:

- realizowanie powierzonych zadań przy zastosowaniu pełnej wiedzy na temat wszystkich używanych materiałów wybuchowych oraz środków inicjujących i sprzętu strzałowego,
- zdefiniowanie siły i typu zastosowanego w danej sytuacji ładunku wybuchowego,
- wskazanie i wyznaczenie wszystkich miejsc oraz liczby przygotowanych otworów,
- wydanie stosownych zaleceń oraz instrukcji odnoszących się do zastosowanej głębokości w konkretnym miejscu,
- przeprowadzenie szczegółowych oględzin wykonanych otworów, by sprawdzić ostateczną ich wielkość i właściwe umiejscowienie ładunku wybuchowego,
- wskazanie wszelkich zagrożeń i sposobów przeciwdziałania poprzez wdrożenie odpowiednich procedur,
- nadzorowanie poprawności wykonywanych prac strzałowych i delegowanie obowiązków, wraz z kontrolą ich realizacji,
- gromadzenie i zabezpieczanie materiałów wybuchowych na każdym etapie ich posiadania i wykorzystania do wykonania odstrzału,
- stworzenie odpowiednich warunków do przewozu materiałów wybuchowych z miejsca ich składowania do miejsca wykonania odstrzału.

Wymienione obowiązki wiążą się z wysokim ryzykiem, którego nie da się całkowicie wyeliminować, ale można ograniczyć. Niemniej jednak praca w takim środowisku sprawia, że warunki funkcjonowania nie są do końca kontrolowane, a tym samym zapewnienie pełnego bezpieczeństwa jest znacznie utrudnione.

Metoda 5S w literaturze

Metodę 5S należy rozpatrywać w powiązaniu z *lean management* (szczupłe zarządzanie) oraz *lean manufacturing* (oszczędna produkcja), a celem ich stosowania w produkcji jest ograniczenie ilości odpadów, oszczędzanie czasu, lepsze wykorzystanie zasobów, ciągłe podnoszenie świadomości i dążenie do inteligentnego procesu produkcji. 5S jest narzędziem *lean manufacturing* dostarczającym wartości z punktu widzenia klienta, podnoszącym wiarygodność firmy i kształtującym jej pozytywny wizerunek. W Polsce zwrócono uwagę na przydatność tej metody w innych, niż tylko samochodowa, branżach. Pozytywne aspekty zastosowania

5S to między innymi: mniejsza wypadkowość, większe bezpieczeństwo, mniejsze marnotrawstwo (lub jego brak), motywowanie pracowników do maksymalnego skoncentrowania się na zadaniu bez zakłóceń i zbędnych czynności, czyli udoskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa, oraz większa efektywność produkcji [Jędrzejczak, Mazur, Piotrowska, 2014, s. 68].

M. Olejarczyk i M. Rosienkiewicz w artykule *Implementacja narzędzi 5S w warunkach przemysłu wydobywczego* [Olejarczyk, Rosienkiewicz, 2013] zwracają uwagę, że 5S jest nie do końca rozpoznane i opisane w przemyśle wydobywczym. Dotarli oni do unikatowej publikacji z 2008 roku dotyczącej implementacji *lean management* w przemyśle wydobywczym w jednej z kopalni fluorytu i ametystu w Australii. Opisano w niej, że można przenieść 5S do przemysłu wydobywczego, ale ujęto tę metodę w wąskim zakresie, ponieważ skoncentrowano się głównie na poszukiwaniu marnotrawstwa na stanowisku pracy oraz na sposobach jego eliminacji. Wspomniani autorzy zaadaptowali opisaną próbę implementacji metodyki *lean* do warunków przemysłu wydobywczego. Był to pilotażowy projekt, oparty na pracy mechaników obsługujących jedną maszynę. Uważają oni 5S za możliwą do przeniesienia i przydatną dla przemysłu wydobywczego. Podkreślają szczególną wagę samodyscypliny i ciągłego doskonalenia się w procesie organizowania bezpiecznego, czystego, wydajnego i humanitarnego miejsca pracy. Metoda 5S powinna obejmować trzy poziomy: indywidualny, zespołowy i menedżerski. Czynnikiem łączącym je powinien być wysoki poziom świadomości zarządzających i pracowników wszystkich sfer. Wzajemne zrozumienie, jasność tego, co i kto ma robić oraz przykład przełożonych mogą ogromnie wpłynąć na wyrobienie prawidłowych nawyków niezbędnych do działania w zespole. We wnioskach artykułu możemy przeczytać, że metodę 5S można i należy wprowadzić do przemysłu wydobywczego. Jej zasady są uniwersalne, co w połączeniu z praktyką dołową może dać korzystne efekty. Krokami inicjującymi zmiany podejścia do przemysłu wydobywczego powinny być dwa elementy 5S: selekcja i systematyka. Autorzy artykułu wskazują je jako dobry grunt do dalszych prac [Olejarczyk, Rosienkiewicz, 2013, s. 614–623].

Japończycy metodę 5S umieścili wśród zasad szczupłej produkcji jako narzędzie służące do optymalnego zorganizowania miejsca pracy. Z kolei zasady organizacji produkcji przeniesiono do oszczędnego zarządzania (*lean management*) i objęto nimi całą firmę, z dostosowaniem do zastanych warunków. Tak więc 5S znalazła się także na poziomie zarządzania całą firmą. Ten rodzaj zarządzania oparty jest na ciągłym dążeniu do doskonałości, co wyraża się w ustawicznym podnoszeniu efektywności i poziomu jakości. Zatem oszczędne zarządzanie jest rozszerzeniem koncepcji stosowanej w produkcji. Według zasady *kazein lean* w produkcji i zarządzaniu może przynieść firmie spodziewane pozytywne rezultaty, ale tylko

dzięki wielkiemu zaangażowaniu wszystkich pracowników, stanowiących dobrze zgrany zespół.

Praktyczny wymiar koncepcji *lean* to przede wszystkim:

- *lean management* rozumie się jako metodę zarządzania, która pomaga wprowadzić kulturę pracy sprzyjającą redukowaniu i optymalizowaniu kosztów pracy, przy jednoczesnym dbaniu o bezpieczeństwo zatrudnionych pracowników [Jóźwiakowski, 2015, s. 34–38],
- *lean manufacturing*, czyli szczupła produkcja, pozwala na oszczędniejsze wykorzystanie wszystkich surowców i półproduktów w czasie procesu produkcji. Chodzi zarówno o zmniejszenie ludzkiego wysiłku, jak i zredukowanie powierzchni produkcyjnej oraz nakładów finansowych ponoszonych na produkcję [Pomietlorz, 2015, s. 614–617].

Charakterystyka metody 5S

Jednym z narzędzi *lean manufacturing* jest metoda 5S. Nazwa wywodzi się od pierwszych liter słów [Jędrzejak, 2014, s. 62–69]:

seri – selekcja,
seiton – systematyka,
seiso – sprzątanie,
seiketsu – standaryzacja,
shitsuke – samodyscyplina.

Metodyka wdrażania 5S składa się z 5 etapów [Kuczyńska-Chałada, 2017, s. 4–7]:

Etap 1. Selekcja:

- sortowanie i wybór najpotrzebniejszych przedmiotów,
- identyfikowanie wszystkich materiałów, narzędzi,
- usunięcie wszelkich zbędnych rzeczy ze stanowiska pracy,
- zatrzymanie rzeczy, które są niezbędne,
- usunięcie rzeczy zepsutych i zniszczonych, których nie da się naprawić,
- usunięcie resztek surowców,
- sprawdzenie aktualności dokumentów.

Etap 2. Systematyka:

- znalezienie miejsca dla wszystkich przedmiotów,
- opracowanie zasad porządkowania,
- wskazanie najlepszego miejsca i metod magazynowania i rozmieszczania,
- ukierunkowanie systematyki na narzędzia mniej i bardziej przydatne,

– uporządkowanie rzeczy ze względu na ich efektywność działania,
– wykorzystanie zasad wizualizacji stanowiska,
– odpowiednie przygotowanie stanowiska.

Etap 3. Sprzątanie:
– porządkowanie i przystosowanie całego stanowiska,
– przygotowanie środków i narzędzi niezbędnych do uporządkowania stanowiska,
– zadbanie o czystość stanowiska,
– oczyszczenie brudnych narzędzi,
– przygotowanie listy kontrolnej pozwalającej na weryfikowanie poziomu czystości stanowiska,
– regularne wypełnianie listy czystości,
– kontrola efektywności podejmowanych działań w zakresie sprzątania stanowiska.

Etap 4. Standaryzacja:
– przygotowanie zasad standaryzacji produkcji,
– ustalenie tego, kto będzie odpowiadał za utrzymanie poszczególnych elementów składowych,
– przygotowanie pytań kontrolnych dla pracowników,
– przygotowanie harmonogramu działania,
– opracowanie instrukcji,
– wyznaczenie konkretnych obowiązków dla wybranych stanowisk,
– wskazanie konkretnych zakazów.

Etap 5. Samodyscyplina:
– utrzymanie samodyscypliny przez pracowników,
– samodzielne kontrolowanie własnych działań,
– weryfikowanie poprawności wykonywania każdej czynności,
– staranne wykonywanie powierzonych obowiązków,
– obserwowanie współpracowników,
– zwracanie uwagi na jakość wykonywanych obowiązków,
– ciągłe szkolenie się i podnoszenie swoich kwalifikacji.

W świetle 5 najważniejszych zasad – 5S wydaje się uniwersalna, a więc możliwa do przeniesienia do firm w różnych gałęziach przemysłu, w tym do przemysłu wydobywczego. Na tym gruncie można wykorzystać 5S w dążeniu do większej wydajności pracy, przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa.

Cele stawiane przed 5S to [Jędrzejak, 2014, s. 62–69]:

– eliminowanie wad w celu otrzymania najwyższej jakości,
– redukcja kosztów dzięki eliminowaniu marnotrawstwa, ograniczanie wypadków i zwiększenie poziomu bezpieczeństwa w firmie,
– zwiększenie i poprawa ogólnego rytmu pracy,
– ograniczenia w zakresie stosowanej liczby zwrotów towarów,
– mobilizacja pracowników,
– poprawa ogólnego wizerunku firmy.

Obserwacja uczestnicząca objęła etapy implementacji metody 5S, a jej wyniki przyniosły zestawienie korzyści na stanowisku pracy górnika strzałowego. Przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1. Wpływ wdrożenia metody 5S na stanowisku górnika strzałowego na pojawienie się korzyści praktycznych wdrożenia

Etap działania	Podejmowane działania	Korzyści praktyczne wdrożenia
Selekcja	– sortowanie i wybór najpotrzebniejszych przedmiotów – identyfikowanie wszystkich materiałów, narzędzi itp. – usunięcie wszelkich zbędnych rzeczy ze stanowiska pracy – zatrzymanie rzeczy, które są niezbędne – usunięcie rzeczy zepsutych i zniszczonych, których nie da się naprawić, – usunięcie resztek surowców – sprawdzenie aktualności dokumentów	– wybór odpowiedniego ładunku wybuchowego, przewodów, zapalników, nabijaka do materiałów wybuchowych, wierteł, narzędzi wykorzystywanych do przewozu materiałów wybuchowych – usunięcie zużytych materiałów wybuchowych oraz gruzu i pozostałości po wybuchu – usunięcie zepsutych i zużytych materiałów – sprawdzenie wszelkich pozwoleń na działania, planów korytarzy podziemnych, złóż, weryfikacja ich poprawności, usunięcie nieaktualnych

Etap działania	Podejmowane działania	Korzyści praktyczne wdrożenia
Systematyka	– znalezienie miejsca dla wszystkich przedmiotów – opracowanie zasad porządkowania – wskazanie najlepszego miejsca i metod magazynowania i rozmieszczania – ukierunkowanie systematyki na narzędzia mniej i bardziej przydatne – uporządkowanie rzeczy ze względu na ich efektywność działania – wykorzystanie zasad wizualizacji stanowiska – przygotowanie stanowiska	– wdrożenie zasad postępowania na określonym stanowisku – uporządkowanie wszystkich narzędzi – wprowadzenie porządku w ładunkach wybuchowych stosowanych w konkretnych sytuacjach – składowanie wszystkich materiałów wybuchowych w bezpiecznym miejscu (z dala od prowadzonych na bieżąco prac)
Sprzątanie	– porządkowanie i przystosowanie całego stanowiska – przygotowanie środków i narzędzi niezbędnych do uporządkowania stanowiska – zadbanie o czystość stanowiska – oczyszczenie brudnych narzędzi – przygotowanie listy kontrolnej pozwalającej na weryfikowanie poziomu czystości stanowiska – regularne wypełnianie listy czystości – kontrola efektywności podejmowanych działań w zakresie sprzątania stanowiska	– uporządkowanie miejsca pracy – przygotowanie potrzebnych środków i narzędzi do wykonania bieżących działań – sporządzenie listy poleceń i zadań do wykonania – regularne sprzątanie stanowiska pracy – kontrolowanie poprawności pracy

Etap działania	Podejmowane działania	Korzyści praktyczne wdrożenia
Standaryzacja	– przygotowanie zasad standaryzacji produkcji – ustalenie tego, kto będzie odpowiadał za utrzymanie poszczególnych elementów składowych – przygotowanie pytań kontrolnych dla pracowników – przygotowanie harmonogramu działania – opracowanie instrukcji – wyznaczenie konkretnych obowiązków dla wybranych stanowisk – wskazanie konkretnych zakazów	– wskazanie instrukcji postępowania w miejscu wykonywania robót strzałowych – przygotowanie instrukcji i procedur zastosowania materiału wybuchowego – ustalenie instrukcji działania po przeprowadzeniu, robót strzałowych, – instrukcje postępowania względem pozostałych pracowników – wyznaczenie obowiązków
Samodyscyplina	– utrzymanie samodyscypliny przez pracowników – samodzielne kontrolowanie własnych działań – weryfikowanie poprawności wykonywania każdej czynności – staranne wykonywanie powierzonych obowiązków – obserwowanie współpracowników, – zwracanie uwagi na jakość wykonywanych obowiązków – ciągłe szkolenie się i podnoszenie swoich kwalifikacji	– zmotywowanie pracownika do samodzielnej kontroli – ustalenie procedur samodzielnego weryfikowania poprawności prowadzonych prac przy przygotowaniu materiału – przeprowadzenie wybuchu oraz uprzątnięcie miejsca zdarzenia

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki obserwacji uczestniczącej.

Podsumowując wynik obserwacji uczestniczącej, należy wskazać, że wdrożenie metody 5S przynosi korzyści na każdym etapie jej implementacji. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że podniesienie bezpieczeństwa górników – nawet w najmniejszym stopniu – jest wystarczającym powodem do wykorzystywania tej metody na szeroką skalę w polskich kopalniach, ponieważ:

- selekcja ułatwia identyfikowanie zbędnych przedmiotów na stanowisku pracy,
- systematyka pozwala na kontrolę wizualną,
- sprzątanie służy zapewnieniu właściwej jakości pracy,
- standaryzacja pracy służy zdefiniowaniu czynności do wykonania,
- samodyscyplina podnosi bezpieczeństwo, ale i zwiększa zadowolenie samych pracowników.

Hipoteza postawiona na początku niniejszego artykułu została więc potwierdzona.

Oczekiwane korzyści implementacji 5S na stanowisku górnika strzałowego w kopalni niemetanowej skupiają się wokół usprawnienia jego pracy i zapewnienia bezpieczeństwa. U podstaw tych dążeń leżą przede wszystkim zaobserwowane problemy, trudności i przeszkody, które mogą skutecznie ograniczyć efektywność 5S. Należy do nich zaliczyć:

- nieprzestrzeganie wszystkich wskazanych procedur i przepisów BHP,
- pomijanie elementów ustalonych procedur w celu skrócenia czasu pracy,
- niestosowanie się do wszystkich poleceń czy lekceważenie przekazanych odgórnie wytycznych,
- niewykorzystywanie lub nieodpowiednie zastosowanie posiadanych narzędzi i urządzeń,
- rutynowe i automatyczne działanie,
- nieostrożność,
- brak dbałości o narzędzia,
- brak uporządkowania swojego stanowiska pracy,
- niski poziom świadomości i niechęć do szkoleń.

Okazuje się, że pracownicy zatrudnieni na tym stanowisku, zwłaszcza z dłuższym stażem i legitymujący się większym doświadczeniem, nie stosują się do ustalonych zaleceń i procedur. Mają bowiem świadomość tego, że pewne rozwiązania wdrożono tylko po to, by procedurę wydłużyć, czy w sposób nadmierny dbać o bezpieczeństwo lub znajdują inne, prostsze sposoby na wykonanie określonych prac. Choć efekt finalny zwykle jest identyczny, to pracownik (świadomie lub nieświadomie) zwiększa ryzyko wystąpienia szkodliwych rezultatów, naraża się na wypadek, czy też tworzy zagrożenie utraty zdrowia lub życia dla siebie i dla innych pracowników, a w skrajnych przypadkach naraża również całą kopalnię i tereny znajdujące się w jej obrębie. Procedury są lekceważone, gdyż w dotychczasowych doświadczeniach górnika strzałowego nie pojawiły się negatywne skutki związane z takim działaniem, a co za tym idzie – rośnie przekonanie górnika, że procedury te są całkowicie niepotrzebne, gdyż prawdopodobieństwo wystąpienia takiego zagrożenia (jak pokazuje jego doświadczenie) jest znikome.

Istotnym problemem, którego nie da się wyeliminować całkowicie, jest wymóg wysokiej dbałości o wykorzystywane narzędzia i sprzęt. Ważne jest w tym przypadku, by górnik strzałowy nie tylko utrzymywał porządek na swoim stanowisku pracy, ale po zakończonych działaniach weryfikował, czy wszystkie narzędzia są sprawne i odpowiednio przygotowane do kolejnych prac. Procedura ta jest często pomijana, gdyż nie widać żadnych oczywistych uszkodzeń, a każdorazowe sprawdzanie sprzętu wymaga czasu i staranności; z tego powodu pracownicy nie zawsze chcą w ten sposób „tracić swój czas".

Podsumowanie

Istnieją silne merytoryczne i praktyczne przesłanki do jak najszybszego i najszerszego wdrażania metody 5S w kopalniach niemetanowych, co tym samym obligowałoby górników do skrupulatniejszego przestrzegania obowiązujących przepisów. Hipoteza, że implementacja 5S może zwiększyć poziom bezpieczeństwa wykonywanych obowiązków, zarówno w aspekcie ochrony zdrowia, jak i życia osób wykonujących prace podziemne, znajduje potwierdzenie w rzeczywistości. Istnieją jednak warunki, które powinny być spełnione, aby stało się to możliwe.

- 5S to tylko jedna z zasad szczupłej produkcji. Jej wprowadzenie, początkowo pilotażowe, powinno prowokować do implementacji pozostałych (mapowanie strumienia wartości, całościowe utrzymanie ruchu, SMED, *poke-yoke, kaizen*).
- Zasady szczupłej produkcji przeniesiono do oszczędnego zarządzania i powinny objąć całą firmę. Kluczowe stanowisko górnika strzałowego powinno być postrzegane z punktu widzenia wymagań produkcji i zarządzania. Górnicy, dostosowując się do wymagań 5S, nie mogą pozostać sami, a ich bezpieczeństwo, jak i innych pracowników, powinno być priorytetem firmy.
- W swoistej filozofii *lean* bardzo silnie podkreślane są: świadomość i samodyscyplina. Aby to osiągnąć, niezbędne są: edukacja, szkolenia, systematyczne podnoszenie i doskonalenie umiejętności i wiedzy z jednej strony, a z drugiej starannie przemyślany system motywujący do pracy. Wszystkie wymienione elementy należy zapewnić górnikom strzałowych i całości kopalni.
- Spodziewane efekty wprowadzenia 5S, czy całej metodyki *lean*, można osiągnąć tylko dzięki silnemu zaangażowaniu wszystkich pracowników. Należy więc stworzyć warunki, aby górnicy strzałowi czuli się częścią całego zespołu – produkcji i zarządzania. W celu udoskonalenia ich stanowisk pracy wymagane jest współdziałanie obu tych sfer.

Określając cel 5S, można przytoczyć słowa teorii, której zwolennikiem był profesor Rothert: *zwiększenie wydajności pracy drogą eliminacji zbędnych czynności pracownika.*

Drugim ważnym dla Aleksandra Rothera czynnikiem organizacji pracy były płace, o których wypowiadał się w cyklu publikacji *O systemach płac*. Najwyżej oceniał systemy pracy akordowe i premiowe, a premiowanie mistrzów przedstawił następująco: powinno być zależne od premiowania podległych im pracowników i uwzględniać dwa czynniki: sumę premii robotników i średniego procenta ich premii [Białkiewicz, Hickiewicz, 2010]. Być może określenie zależności płacowych pomiędzy robotnikami a osobami nimi zarządzającymi wpłynęłoby na stworzenie zespołu i te grupy czułyby się tak samo ważne.

Bibliografia

Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, wyd. 4, Diecezja Pelplińska Bernardinum, Gdynia.

Badura H., Michna A., Czerwiński S. (2016), *Korelacja występowania uszkodzeń obiektów budowlanych ze wstrząsami górniczymi na przykładzie KWK Piast w latach 2014–2015* [w:] „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji", z. 1(13).

Białkiewicz Z., Hickiewicz J. (2010), *Aleksander Rothert (1870–1937) w 140 rocznicę urodzin,* „Zeszyty Problemowe – Maszyny Elektryczne", nr 87.

Creswell J. W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wyd. UJ, Kraków.

Grzybowski P. P. (2010), *Pisanie prac i sztuka ich prezentacji*, Wyd. Impuls, Kraków.

Jędrzejak A., Mazur A., Piotrowska M. (2014), *Praktyczne aspekty wdrażania metody 5-S,* „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej", nr 62.

Jóźwiakowski P. (2015), *Lean Management – metoda racjonalnego zarządzania produkcją,* „Zeszyty Naukowe DWSPiT. Studia z Nauk Technicznych", z. 4.

Krawczuk A., Kocira S. (2016), *Ocena wdrażania metody 5S w przedsiębiorstwie. Studium przypadku,* „Towaroznawcze Problemy Jakości", nr 3.

Ogrodnik R., Burtan Z., Kapusta M. (2017), *Zagrożenia naturalne i techniczne wpływające na stan bezpieczeństwa pracy w polskich kopalniach odkrywkowych,* „Modern Management Review", nr 24(2).

Olejarczyk M., Rosienkiewicz M. (2013), *Implementacja narzędzi 5S w warunkach przemysłu wydobywczego*, Politechnika Wrocławska.

Pomietlorz M. (2015), *Istota koncepcji Lean Manufacturing*, Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej, Kielce.

Wstrząsy indukowane, Instytut Geofizyki PAN Zakład Sejsmologii i Fizyki Wnętrza Ziemi: http://private.igf.edu.pl/~pwiejacz/l/16indukowane.pdf.

WUG (2018), *Ocena stanu bezpieczeństwa pracy, ratownictwa górskiego oraz bezpieczeństwa powszechnego w związku z działalnością górniczo-geologiczną w 2018 roku*, Wyd. WUG, Katowice.

Wypadkowość w górnictwie od 1 stycznia do 31 grudnia 2018. http://www.wug.gov.pl.

Jacek Piotr Kwaśniewski
WSG w Bydgoszczy

Innowacyjność w zarządzaniu kompetencjami

Innovation in competency management

Streszczenie: Na przestrzeni wieków w gospodarkach poszczególnych krajów i regionów zachodziły mniej lub bardziej istotne zmiany. Warunkiem zaistnienia tych zmian zawsze było to, że w miejsce różnych przestarzałych produktów, struktur czy usług wchodziły nowe, bardziej dostosowane do zmian w otoczeniu i do potrzeb społecznych, zwane innowacjami. Artykuł ten jest elementem składowym badań prowadzonych na szerszą skalę w ramach analizy kierunków, nurtów i szkół w obszarze zarządzania pod nazwą Zarządzanie kompetencjami menedżerskimi w świecie VUCA. Celem niniejszego opracowania jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości wdrażania pomysłów innowacyjnych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowanych na zarządzanie kompetencjami. Przedmiotem analizy jest innowacyjność i kompetencje, a podmiotem organizacje, instytucje i osoby zarządzające kompetencjami. Artykuł składa się z pięciu części. Część pierwsza obejmuje wprowadzenie z elementami metodologicznymi, takimi jak: określenie celu, przedmiotu i podmiotu badań. Część druga zawiera innowacyjność w myśli ekonomicznej. Ukazano w niej postęp ekonomiczny wynikający z innowacyjności w gospodarce na przestrzeni ostatnich stu lat. Część trzecią poświęcono zarządzaniu kompetencjami, które stają się coraz bardziej istotne na rynku pracy. Ostatnim rozdziałem merytorycznym jest innowacyjność w zarządzaniu kompetencjami. Pokazano w nim, w jaki sposób można znacząco udoskonalać zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście zarządzania kompetencjami. Aby rozwiązać postawiony problem badawczy, zastosowano metodę analizy piśmiennictwa i dokumentów źródłowych, a otrzymane wyniki

przedstawiono w formie następującego wniosku: aby zarządzanie zasobami ludzkimi przebiegało w sposób innowacyjny, pracownicy powinni partycypować w organizacji pracy i stwarzać innowacyjne rozwiązania. Tak uzyskane wyniki świadczą o wadze roli menedżera w zespole, który swoją wiedzą i doświadczeniem doprowadza do zatrudniania kompetentnych pracowników, motywuje ich do podnoszenia kwalifikacji i współdziałania we wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych w kierowaniu jednostką.
Słowa kluczowe: innowacyjność, zarządzanie, kompetencje

Abstract: Over the centuries, there have been more or less significant changes in the economy of individual countries and regions. The condition for these changes to occur has always been the fact that in place of various obsolete products, structures or services, new ones, more adapted to changes in the environment and social needs, were introduced, called innovations. This article is a component of research conducted on a larger scale as part of the analysis of directions, trends and schools in the field of management, under the name Managing managerial competences in the VUCA world. The aim of this study is an attempt to answer the question about the possibility of implementing innovative ideas in the field of human resource management focused on competency management. The subject of the analysis is innovation and competences, and the subjects are organizations, institutions and people managing competences. The article consists of five parts. The first part includes an introduction with methodological elements such as defining the purpose, subject and subject of the research. The second part contains innovation in economic thought. It shows the economic progress resulting from innovation in the economy over the last hundred years. The next part is devoted to managing competencies that are becoming more and more important in the labour market. The last substantive chapter is innovation in competency management. It shows how you can significantly improve human resource management in the context of competency management. To solve the research problem, the method of analyzing the literature and source documents were used, and the obtained results were presented in the form of the following conclusion: for human resources management to be innovative, employees should participate in the organization of work and create innovative solutions. The results obtained in this way prove the importance of the role of a manager in a team who, with his knowledge and experience, leads to the employment of competent employees, motivates them to raise their qualifications and cooperate in introducing innovative solutions in managing the unit.
Keywords: innovation, management, competences

Wprowadzenie

W ostatnim czasie działalność innowacyjna jest przedmiotem dyskusji wielu menedżerów, polityków, a nawet rządów państw, w tym Unii Europejskiej, która obrała kierunek rozwoju Europy zgodny dynamiką zmian zachodzących w Stanach Zjednoczonych czy Azji. Jako kontynent, na którym liczba ludności wciąż maleje, Europa poszukuje innowacyjnych polityk nie tylko bezpośrednio w przemyśle, ale też w zarządzaniu, szczególnie w zakresie zarządzania kompetencjami.

Głównym celem prezentowanego artykułu jest pokazanie innowacyjności w nieco innym aspekcie – w aspekcie zarządzania kompetencjami i w tej dziedzinie wdrażania pomysłów innowacyjnych, które to stają się coraz istotniejsze w zmieniającym się otoczeniu, w produkcji, handlu i usługach. Tymczasem niewielu autorów dostrzega ich wagę i postęp, jakie dokonują się w tej dziedzinie na rynku światowym.

Podobnie jak na początku ubiegłego wieku Aleksander Rothert – pionier, który zasłynął z propagowania zasad naukowej organizacji, wprowadził „ducha nowoczesności w fabryce" [Rothert, 1910] i „nowy system oceny płac" [za: Martyniak, 1996, s. 74–81], tak też dzisiaj, jego wzorem, polska myśl ekonomiczna zmierza w kierunku nowych technologii oraz innowacyjności pod każdym względem.

W wyniku analizy literatury i praktyki związanej z zarządzaniem stało się jasne, że należy w końcu zapytać: jakie warunki powinno spełniać zarządzanie zasobami ludzkimi ukierunkowanymi na zarządzanie kompetencjami, aby spełniało wymogi innowacyjności?

Innowacyjność w myśli ekonomicznej

Jak niemal wszystkie pojęcia, tak też innowacja jest różnie rozumiana przez poszczególnych autorów. Jednym z nich był J. Schumpeter, który w 1912 roku użył sformułowania: „nowa kombinacja czynników produkcji" [za: Fiedor, 1979, s. 23]. Inni autorzy, na przykład V. A. Thompson, postrzegają innowację jako nowe koncepcje albo procesy, wyroby lub usługi, ale też zdolność do zmian i adaptacji [Thompson 1969, s. 5]. Według P. R. Whitfielda jest to pewien ciąg działań zmierzających do rozwiązania problemu, w wyniku którego powstaje kompleksowo opracowana nowość [Whitfield, 1979, s. 25–26]. Natomiast S. Gomułka twierdzi, że innowacja to forma inwestycji w dłuższym okresie czasu [Gomułka,1998, s. 17]. Ch. Freeman interpretuje zjawisko innowacji jako pierwsze wprowadzenie na rynek nowego procesu, urządzenia lub systemu [Freeman, 1986, s. 104–105], podobnie R. Johnston nazywa innowacją pierwsze i kolejne zastosowanie wyrobu przez daną organizację oraz inne przedsiębiorstwa, czy nawet kraje [Johnston, 1966, s. 158–176].

P. Drucker uważa, że innowacja stanowi specyficzne narzędzie przedsiębiorczości, nadające zasobom nowe możliwości do tworzenia bogactwa. Same zasoby osiągają wartość ekonomiczną dopiero wtedy, kiedy znajdzie się dla nich zastosowanie – na przykład rudy metali, ropa naftowa nie były zasobami, dopiero przerobione, kiedy znalazły zastosowanie w przemyśle, stały się zasobami w sensie ekonomicznym [Drucker, 1992, s. 39]. Autor dodaje, że podobnie można podejść do sfery społeczno-gospodarczej, w której największym zasobem jest siła nabywcza, którą kreuje przedsiębiorca poprzez wprowadzanie innowacji.

Eurostat (Europejski Urząd Statystyczny) i OECD (Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) zdefiniowały innowację jako wprowadzenie nowego albo znacząco udoskonalonego wyrobu lub usługi, procesu, metody i organizacji miejsca pracy [za: *Podręcznik Oslo*, 2008, s. 48]. W publikacji tej wyszczególniono następujące cztery rodzaje innowacji: procesowe, produktowe, marketingowe i organizacyjne [za: *Podręcznik Oslo*, 2008, s. 49].

Minimalnym warunkiem tego, aby produkt, proces bądź metoda mogły być uznane za innowacyjne jest to, aby były one nowością w danym przedsiębiorstwie, co oznacza, że mogą to być takie produkty, które firma opracowała jako pierwsza lub zaadaptowane od innych organizacji w drodze dyfuzji, gdzie przez dyfuzję innowacji rozumie się kontynuację i przedłużenie procesu innowacyjnego [Gwarda-Gruszczyńska, 2017, s. 386].

W praktyce gospodarczej funkcjonują cztery strategie komercjalizacji innowacji [Gwarda-Gruszczyńska, 2013, s. 161–186]:

- wprowadzanie nowej technologii przez przedsiębiorstwo samodzielnie,
- sprzedaż wyników badań albo ich licencjonowanie,
- model mieszany, składający się z samodzielnego wprowadzenia na rynek nowej technologii i jej licencjonowania,
- współpraca partnerów biznesowych podczas wprowadzania innowacyjnego produktu na rynek.

Jak widać, główny element dyfuzji stanowi innowacja, która może być usługą, jakimś dobrem lub nowym pomysłem. Sam proces dyfuzji jest często rozumiany jako rozprzestrzenianie się pewnego pomysłu od jego powstania do odbiorcy końcowego [Kotler, 2005, s. 378].

M. Maurus i W. Zabłocki uważają, że powodzenie danej innowacji zależy od kombinacji jej właściwości, nazwanych atrybutami, do których zaliczyli następujące stopnie nasilenia określonych jej cech [Rogers, 2003, s. 220–221]:

- wyższości nad poprzednim rozwiązaniem,
- zgodności z dotychczasowymi doświadczeniami,
- trudności w jej zrozumieniu albo zastosowaniu,
- możliwości jej testowania,

– dostrzegalności przez innych.

Wyższość nad poprzednim rozwiązaniem można mierzyć metodami ekonomicznymi, ale także: wzrostem prestiżu, satysfakcji czy wygody. Wielkość przewagi decyduje o szybkości jej zauważalności przez innych. Innowacja, która nie jest kompatybilna z dotychczasowymi doświadczeniami, będzie wolniej przyjmowana w praktyce. Im dana innowacja będzie łatwiejsza do zrozumienia, tym szybciej zostanie rozpowszechniona wśród użytkowników. Innowacja dająca się przetestować zwiększa możliwości jej szybszego zaadaptowania. Poprzez obserwowanie działania innowacji u innych łatwiej dochodzi do jej wykorzystania we własnym zakresie [Maurus, Zabłocki, 2013, s. 137].

Jednym z pierwszych badaczy, którzy zajmowali się wpływem innowacji na wzrost gospodarczy, był Solow-Swan. Założył on, że wzrost gospodarczy jest determinowany przez trzy czynniki: akumulację kapitału, wzrost potencjału siły roboczej i postęp techniczny. Począwszy od funkcji produkcji Cobba-Douglasa:

$$Y = A \cdot L^{\alpha} \cdot K^{\beta} \quad \text{[Cobb, 1928, s. 142],}$$

gdzie:
$\alpha + \beta = 1$ – korzyści skali,
α – współczynnik elastyczności względem pracy,
β – współczynnik elastyczności względem kapitału,
A – wielkość stała,
L – siła robocza,
K – kapitał rzeczowy,

poprzez odrzucenie egzogennego rozumienia postępu technicznego, w wyniku działań praktyków gospodarczych doszło do powstania nowej teorii wzrostu – zintensyfikowanej badaniami nad fenomenem innowacji (nabywanie wiedzy przez praktykę według założeń Arrowa – *learning by doing*, pojmowanie kapitału ludzkiego według R. Lucasa i założenia P. Romera w modelu badawczo-rozwojowym) [Gust-Bardon, 2012, s. 113].

R. Lucas [1988] potraktował postęp techniczny, dodając do modelu rozwoju gospodarczego kapitał ludzki jako osobny czynnik wzrostu [za: Asteriou, Agiomirgianakis, 2001, s. 485]:

$$Y = A \cdot K^{\alpha} (\upsilon \cdot h \cdot L)^{1-\alpha},$$

gdzie:
$\alpha \epsilon (0; 1)$,
A – poziom technologii,
L – siła robocza,

K – kapitał rzeczowy,
υ – czas pracy,
h – poziom umiejętności pracowników,
$\upsilon \cdot h \cdot L$ – zasób kapitału ludzkiego.

Mimo swoich zalet dla rozwoju przedsiębiorstw, innowacyjność w gospodarce napotyka na wiele barier, takich jak [Świadek, 2007, s. 100]:

- ograniczenia finansowe: niska wielkość własnych środków, duże trudności w pozyskaniu preferencyjnego kredytu, koszty innowacji przekraczające możliwości organizacji,
- czynniki infrastrukturalne: słaba jakość dróg, brak uzbrojonych terenów inwestycyjnych, ograniczenia związane z uzyskaniem pozwolenia na budowę,
- polityka państwa: trudne do pokonania przepisy proinnowacyjne, a także przepisy prawne, znikome zainteresowanie klientów.

Przedsiębiorstwa mające potencjał do prowadzenia polityki proinnowacyjnej powinny być w szczególny sposób motywowane przez państwo i samorządy, ponieważ koszty związane z projektami innowacyjnymi są daleko wyższe i często ryzykowne w porównaniu do firm działających na zwykłych zasadach [Lozano-Platonoff i in., 2006, s. 55]. P. Whitfield zauważył następujące utrudnienia związane z wprowadzaniem projektów innowacyjnych [Whitfield, 1979, s. 141]:

- ryzyko związane z niepowodzeniem,
- zagrożenie posad pracowniczych,
- nietolerancja pracowników na zmiany,
- ryzyko zmiany stylu życia,
- wysokie koszty,
- pozycja innowatora w firmie bywa zbyt słaba,
- słaba struktura organizacyjna.

Innowacyjność w myśli ekonomicznej, począwszy od Aleksandra Rotherta, poprzez Roberta Lucasa, Kennetha Arrowa, Paula Romera, a skończywszy na osiągnięciach współczesnych naukowców w dziedzinie zarządzania, oznacza przede wszystkim postęp techniczny, który powstaje dzięki kapitałowi ludzkiemu i jego wiedzy.

Zarządzanie kompetencjami

Słowo „kompetencje” oznacza zgodność, odpowiedzialność [Ocieczek, 2012, s. 178]. Jest to zakres uprawnień i obowiązków pracownika wynikających z piastowania danego stanowiska [Smid, 2000, s. 160]. Przez określenie „człowiek kompetentny” można rozumieć osobę zdolną do świadczenia pracy na określonym stanowisku, czyli będzie to osoba uprawniona do decydowania i działania, mająca

kwalifikacje do wydawania decyzji, opinii oraz sądów [Butkiewicz, 1995, s. 29]. Nie istnieje jedna, zaakceptowana przez świat nauki, definicja kompetencji. Wielu ekonomistów używa zamiennie określeń: kompetencje i kwalifikacje [Gonsalvez, Calvert, 2014, s. 200–201]. Określenia te poddawane są pod dyskusję w różnych grupach: psychologowie (pomiar zdolności człowieka), teoretycy zarządzania (motywowanie do realizowania celów organizacji), menedżerowie (rekrutowanie, szkolenia, wynagradzanie kadr), pedagodzy (łączenie przygotowania zawodowego z edukacją ogólną), politycy (wykorzystanie koncepcji do poprawy sprawności rynku pracy) [za: Hoffmann, 1999, s. 276].

Od wielu lat na amerykańskim rynku pracy istnieje orientacja na pracownika, wyszukuje się osoby o ponadprzeciętnych osiągnięciach w pracy, których kompetencje zawierają wyjątkowe cechy osobowe i zachowania, a także umiejętności [Cheng i in., 2003, s. 530]. Pojawiły się nawet stosowne wyrażenia, takie jak: *competences, qualifications*, co tłumaczy się jako kwalifikacje [Stor, 2014, s. 16]. Na terenie Wielkiej Brytanii coraz częściej stosuje się techniki związane z analizowaniem pracy oparte na wnioskowaniu jej funkcjonalności, w celu zdefiniowania funkcji danego zawodu [Cheng i in., 2003, s. 531].

B. Gajdzik zgromadziła wiele różnych definicji kompetencji: zawodowe, stanowiskowe, organizacji, pracownicze, prorozwojowe, uprawniające, fachowe i interpersonalne, użyteczne, dynamiczne, innowacyjne [Gajdzik, 2013, s. 1285]. Kompetencje zawodowe to prawne umocowanie do wykonywania określonych czynności [Oleksyn, 2006, s. 17]. Stanowiskowe odpowiadają uprawnieniom, obowiązkom przypisanym do danego stanowiska pracy [Szeloch, 1981, s. 220]. Kompetencje organizacji oznaczają zakres działania przedsiębiorstwa w celu realizacji funkcji statutowych [Sobol, 2003, s. 343]. Kompetencje pracownicze dotyczą umiejętności zawodowych, komunikacji interpersonalnej i pracy w zespole [Ocieczek, 2012, s. 177]. Prorozwojowe to zestaw umiejętności i wiedzy pracowników, które prowadzą do rozwoju przedsiębiorstwa [Rostowski, 2004, s. 40]. Kompetencje uprawniające oznaczają uprawnienia i cechy pracowników wykorzystujących je do osiągania celów własnych i organizacji [Moczydłowska, 2008, s. 58]. Interpersonalne – wskazują na specjalistyczną wiedzę i fachowe umiejętności w zakresie elastycznego współdziałania z pracownikami. Kompetencje użyteczne oznaczają nabyte przez lata doświadczenie, które może znaleźć zastosowanie w organizacji [Morawski, 2009, s. 45]. Dynamiczne – stanowią zbiór cech pracowniczych połączonych z interakcją wewnętrzną oraz zewnętrzną w firmie i poza nią [Gajdzik, Wyciślik, 2012, s. 1007]. Kompetencje innowacyjne oznaczają oryginalność w myśleniu pracowników i ich przełożonych [Smid, 2000, s. 161].

W praktyce gospodarczej kompetencje poddawane są często analizie w relacji do zarządzania, na przykład: zarządzanie, które opiera się na kompetencjach,

zarządzanie kompetencjami czy zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Niektórzy autorzy łączą wprost zarządzanie kompetencjami z rozwojem przedsiębiorstwa [Homer, 2001, s. 59], inni z zarządzaniem biznesem [Gangani i in., 2006, s. 131]. G. Capece i P. Bazzica odrzucają łączenie zarządzania kompetencjami ze strategią organizacji, uznając jednocześnie, iż kompetencje powinny podążać za strategią organizacji [Capece, Bazzica, 2013, s. 40–44]. Według tych autorów zarządzanie kompetencjami powinno zostać uznane za ważną część zarządzania firmą, które opiera się na kompetencjach.

Kompetencje mogą też być oparte na wynikach zarządzania rozwojem pracowników. Zarządzanie kompetencjami jest wówczas komponentem rozwoju zasobów ludzkich [Kupczyk, Stor, 2017, s. 30]. Wytyczne dotyczące systemów zarządzania kompetencjami w niektórych przedsiębiorstwach definiuje się wprost jako czynienie kadry kompetentną [Guidelines, 2011, s. 32–33], co oznacza ocenę bieżącą i długofalową pracowników oraz utrzymywanie właściwego poziomu ich kompetencji poprzez ocenianie, rozwój, zatrzymanie w firmie.

Najbardziej widoczne różnice pomiędzy podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi, które jest oparte na zadaniach, i podejściem związanym z zarządzaniem kompetencjami wynikają z następujących przyczyn: zarządzanie kompetencjami jest skierowane na pracownika w aspekcie osiąganych przez niego celów, a nie w kontekście tego, co jest realizowane; podczas zarządzania kompetencjami poszukuje się sposobów identyfikowania takich kompetencji, które umożliwią dopasowanie do warunków organizacji w długim okresie czasu, a nie dopasowywanie do bieżących zadań; zarządzanie kompetencjami mówi o kompetencjach indywidualnych pracownika, a nie o jego dostosowaniu do wykonania określonego zadania [Soderquist, 2010, s. 328].

Zarządzanie kompetencjami powinno służyć następującym celom [za: Kupczyk, Stor, 2017, s. 39]:
- faworyzowanie bezpieczeństwa pracy, wymagań środowiskowych i norm wewnętrznych,
- zapewnianie organizacji pracowników posiadających właściwe kompetencje,
- pomaganie pracownikom w ich osobistym rozwoju,
- zapewnienie sprawiedliwych metod weryfikacji kompetencji względem rodzaju pracy,
- dopasowanie wymagań kwalifikacyjnych do posiadanych przez pracownika kompetencji,
- wspomaganie modelu zarządzania w zakresie skuteczności doboru osób kompetentnych,
- identyfikowanie potrzeb szkoleniowych w zakresie wymagań kompetencyjnych,

- wspieranie zarządzania zmianami,
- identyfikowanie odpowiedzialności kadry menedżerskiej i pracowników,
- archiwizowanie zapisów i akt pracowniczych.

W ramach zarządzania kompetencjami tworzone są różne modele, na przykład w odniesieniu do planowania kładzie się nacisk na metody jakościowe; w zakresie doboru kadr – na pozyskiwanie osób utalentowanych i na porównywanie ich według posiadanych talentów; w zakresie szkolenia pracowników – na rozwój indywidualnych kompetencji; w odniesieniu do zarządzania efektywnością działania i systemu wynagrodzeń – na wspomaganie personelu w kierunku osiągania pożądanych wyników; w zakresie rozwoju zawodowego – na pomoc w odkrywaniu własnych kompetencji przez pracowników [Dubois i in., 2004, s. 27–29].

Podejścia do zarządzania kompetencjami odznaczają się dużą różnorodnością. Można je sklasyfikować według następujących kryteriów [Rothwell, Lindholm, 1999, s. 98–100]:

- podejścia procesowego: przywiązuje się znaczną wagę do samego procesu pracy,
- podejścia wynikowego: uwaga zostaje skupiona na wynikach pracy w danym zawodzie, zespole, grupie roboczej,
- podejścia inwencyjnego: decydentów włącza się w proces rozwijania kompetencji,
- podejścia trendowego: uwaga zostaje skupiona na problemach przyszłych, które mogą wpływać na zadania wyznaczone pracownikom,
- podejścia odpowiedzialnościowego: kompetencje są wywodzone z działań związanych z pracą.

W skład modeli kompetencyjnych wchodzą różne katalogi opisujące pożądane kompetencje, które zawierają definicję każdej z nich. Modele te zawierają nie tylko składniki kompetencyjne, ale również kryteria wynikowe czy zmienne sytuacyjne (lokalizacja pracy, opis grupy).

Zarządzanie kompetencjami stanowi więc pewną sekwencję działań, które powinny być wykonane, aby nimi zarządzać. Jedną z najczęściej stosowanych metod służących do identyfikowania kompetencji jest metoda R. Boyatzisa, która składa się z następujących pięciu etapów [Boyatzis, 1982, s. 42]:

- identyfikowanie kryteriów pomiaru: wybór miernika pracy i kategorii pracowników,
- analizowanie składników pracy: analizowanie klastrów cech ważnych, według listy wybranych pracowników o pożądanych kompetencjach,
- przeprowadzanie analizy behawioralnej: powiązanie zdarzeń behawioralnych z danymi dotyczącymi wykonywania pracy,

- testowanie: powiązanie wyników związanych z oceną kompetencji z danymi dotyczącymi wykonanej pracy,
- tworzenie modelu kompetencyjnego: ustalenie związków pomiędzy samymi kompetencjami, a także pomiędzy kompetencjami oraz wynikami pracy.

Nowsze koncepcje zarządzania kompetencjami uwzględniają następujące działania [za: Capece, Bazzica, 2013, s. 42–43]:

- budowanie zespołów kompetencyjnych, które składają się z osób posiadających różne kategorie wiedzy,
- wyszukiwanie kompetencji, które są wymagane podczas realizowania określonych zadań,
- rekrutowanie osób posiadających pożądane kompetencje,
- wzmacnianie i potęgowanie zastanych kompetencji pracowniczych oraz rozwój nowych. Celem rozwijania kompetencji jest utrzymanie kompetencji w przedsiębiorstwie,
- tworzenie warunków pracy, które umożliwiają realizowanie misji organizacji, wykorzystując posiadane zasoby kompetencji,
- formalizowanie kompetencji oraz gromadzenie i archiwizowanie kluczowych cech, które mogą zostać ponownie użyte,
- ocenianie i ewaluowanie kompetencji poprzez porównanie oczekiwanych wyników z wynikami bieżącymi.

W wyniku badań przeprowadzonych przez T. Kupczyk i M. Stor [2017, s. 170–175] stwierdzono, że wiodące w zakresie nowych technologii przedsiębiorstwa wdrażają systemy zarządzania kompetencjami w sposób systematyczny, ale powolny. Okazało się też, że im dłużej firma funkcjonuje na rynku, tym ma wyższy stan posiadania wypracowanych metod zarządzania kompetencjami; dotyczy to głównie dużych przedsiębiorstw. Autorki pokazały również słaby stopień uczestnictwa w zarządzaniu kompetencjami osób zarządzających średniego i niskiego szczebla, co może wskazywać, że nie przyznaje się zarządzaniu kompetencjami właściwego znaczenia.

Zarządzanie kompetencjami wykorzystywane jest głównie do celów szkoleniowych i programów rozwojowych, a także do oceny wyników pracy, planowania ścieżek kariery, rekrutacji i selekcji przyszłych pracowników oraz identyfikacji kompetencji. W przedsiębiorstwach stosujących zarządzanie kompetencjami autorki zaobserwowały grupowanie (klasyfikowanie) kluczowych kompetencji liderów i kadry techniczno-funkcjonalnej. Dostrzegły też zbyt małą rolę nowych, innowacyjnych technologii w zarządzaniu kompetencjami.

Z przedstawionej analizy wynika, że dostosowywanie rozwoju kompetencji do celów biznesowych jest wciąż słabe. Badania empiryczne w tej dziedzinie, które są prowadzone na coraz większą skalę, wskazują na konieczność zmian

mentalnych i kompetencyjnych kadry kierowniczej, szczególnie średniego i niższego szczebla. Trend pojawiający się w krajach wysoko rozwiniętych pokazuje, że niezwykle cenne byłoby poszerzenie współpracy nauki z biznesem, a przy tym wspólne realizowanie badań, które pozwoliłyby wdrożyć innowacje do zarządzania kompetencjami.

Innowacyjność w zarządzaniu kompetencjami

Coraz powszechniej uważa się, że siłą napędową gospodarki jest i będzie innowacyjność, ponieważ kształtuje tożsamości marki, tworzy bezpośrednie korzyści i wzrost sprzedaży, a także tworzy zasoby strategiczne oraz przyczynia się do wszechstronnego postępu każdej organizacji. Z tego powodu powołano ustawę o działalności innowacyjnej [Ustawa o wspieraniu działalności innowacyjnej, 2019]. Celem głównym ustawodawcy w tej dziedzinie było doprowadzenie do rozwoju prywatnego sektora badawczo-rozwojowego, zwiększenie efektywności wdrażania innowacji, wzrost nakładów publicznych na działalność innowacyjną i zwiększenie zainteresowania produktami innowacyjnymi [Żukowska, Pindelski, 2010, s. 1–2].

Każda organizacja chciałaby pozyskiwać kompetentnych pracowników, którzy umożliwią jej realizowanie misji, celów oraz planów. Wychodząc z założenia, że kompetencje stanowią zbiór cech pracownika, takich jak: doświadczenie, wiedza, umiejętność tworzenia rozwiązań innowacyjnych, talent czy ambicje, należy stwierdzić, że kapitał ludzki przedsiębiorstwa tworzą kompetencje, które wiążą się z relacjami, kulturą organizacyjną, przywództwem i indywidualnymi wartościami pracowników (Mazurkiewicz, 2010, s. 43–45).

Przez kompetencje innowacyjne można rozumieć zdolność ludzi do przyswajania różnych nowości, takich jak: nowe idee, procesy i produkty czy metody. Można powiedzieć, iż są one podstawową cechą każdego pracownika, określającą jego potencjał twórczy oraz zachowanie się w sytuacjach nowych, innowacyjnych, są też oznaką twórczego rozwiązywania problemów [Chrząszcz, 2019, s. 20]. Współczesne duże przedsiębiorstwa stawiają na kompleksowe zarządzanie personelem, zwane zarządzaniem talentami [Białasiewicz, 2015, s. 14–16]. Tego rodzaju zarządzanie nie jest narzędziem, ale filozofią zarządzania.

Innowacyjnością w zarządzaniu kompetencjami albo innowacyjną kompetencją może być kreatywność, która przejawia się takimi cechami jak: ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań, umiejętność sprawnego formułowania dużej liczby pomysłów, dokonywanie najlepszych wyborów, przekraczanie granic, niezależność myślenia [Szczepańska-Woszczyna, 2014, s. 103–104]. Pracownicy obdarzeni talentem mają umiejętność systematycznego i ciągłego uczenia się, a także chęć przedstawiania oraz wdrażania zmian.

Rozwijanie kompetencji innowacyjnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi polega na doborze właściwych relacji interpersonalnych, w tym na komunikacji społecznej, która powinna wspierać rozwój proinnowacyjnej kultury oraz kompetencje pracowników w dziedzinie innowacyjności. Gdy komunikacja ta działa niewłaściwie, mogą pojawić się błędne informacje, co prowadzi do wystąpienia różnych sytuacji kryzysowych, hamujących innowacyjność. Doskonaląc tego rodzaju systemy komunikacji interpersonalnej, należy zwrócić uwagę na rozwijanie kompetencji innowacyjnych, oczekując w zamian określonych zdolności do generowania innowacji [Gajdzik, 2013, s. 1275].

Oprócz innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami w kierunku właściwej komunikacji, ważne jest też zarządzanie wiedzą, która jest głównym elementem kapitału ludzkiego. Aby wiedza stała się wartością dla organizacji, powinna pomagać w podejmowaniu właściwych decyzji oraz działań. To właśnie wiedza posiadana stanowi fundament tworzenia innowacji, ponieważ to z niej powstają twórcze pomysły [Morawski, 2009, s. 212–213].

Zarządzanie wiedzą w organizacji odbywa się w następujący sposób [Jemielniak, Koźmiński, 2012, s. 42–47]:

- pozyskiwanie wiedzy (powiązania kooperacyjne, podpatrywanie konkurencji, naśladownictwo, zakupy potencjału wiedzy),
- lokalizowanie wiedzy (analiza źródeł wiedzy dla oceny własnego stanu posiadania),
- rozwijanie wiedzy (doskonalenie procesów zarządczych, zdobywanie umiejętności, wdrażanie innowacji),
- wykorzystywanie wiedzy (efektywne ekonomicznie wykorzystanie posiadanej wiedzy, likwidacja barier jej wykorzystania),
- dzielenie się wiedzą oraz jej rozpowszechnianie (przekształcenie indywidualnej wiedzy w zasoby wiedzy organizacyjnej),
- zachowywanie wiedzy (gromadzenie, zarządzanie i ochrona zasobów wiedzy).

Impuls do tworzenia i rozwijania innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami kryje się w strategicznych zamierzeniach organizacji, w jej strukturach kompetencyjnych, które są zbiorami wielopoziomowych kompetencji oraz ich wyznaczników behawioralnych (Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 21–22). Podejście na poziomie zespołów i jednostek wzmaga potrzebę inwestycji w celu wsparcia zachowań proinnowacyjnych, a także stymulowania niezależności poznawczej oraz decyzyjnej pracowników. Kadra kierownicza powinna orientować się w katalizowaniu transferu innowacyjności i jej dyfuzji, powinna też ograniczać tak zwaną amnezję organizacyjną [Chrupała-Pniak, Sulimowska-Formowicz, 2010, s. 137].

W organizacji innowacyjnej kwalifikacje pracowników powinny być jak najlepiej wykorzystane, w taki sposób, aby realizowane były cele organizacji, ale też

cele indywidualne pracownika. Tak rozumiana innowacja w zarządzaniu oznacza kompatybilność interesów organizacji i pracowników [Ściborek, 2004, s. 168–169]. Realizacja innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami wymaga więc pewnych zmian w zarządzaniu personelem. Należy tak zbudować kapitał intelektualny organizacji, aby jak najlepiej go wykorzystać – począwszy od kompetencji, przez postawy, zaangażowanie, skończywszy na utożsamieniu celów organizacji z celami pracowników. Czynniki te utworzą podwaliny pod działania zorientowane na podniesienie poziomu innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami [Chodorek, Sudolska, 2013, s. 498].

Wyniki badań J. Żukowskiej i M. Pindelskiego pokazały, że pracownicy w badanych firmach, pomimo dużej kreatywności, w zdecydowanej większości są pozbawieni informacji zwrotnej od przełożonych, a także systemu zgłaszania pomysłów i ich monitorowania czy archiwizowania. Autorzy podkreślają też całkowity brak środowisk innowacyjnych i brak metod służących do rozpowszechniania innowacji [Żukowska, Pindelski, 2010, s. 14].

W takich warunkach możliwość wdrażania pomysłów innowacyjnych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się dość iluzoryczna, szczególnie w aspekcie ukierunkowania ich na zarządzanie kompetencjami. Pomimo więc, że podstawą sukcesu każdej organizacji jest jej innowacyjność, którą w społeczeństwie informatycznym zapewniają nowe technologie, pracownicy i osoby zarządzające nimi, w tym zarządzające kompetencjami [Sopińska 2013, s. 45], to organizacja, która do zarządzania kompetencjami włączy innowacyjność, powinna liczyć się z wieloma barierami. W tym także z oporem pracowników, którego przyczynami są: konieczność zwiększenia ich efektywności oraz dodatkowe szkolenia i inne niedogodności [Karlik, 2013, s. 90, 124].

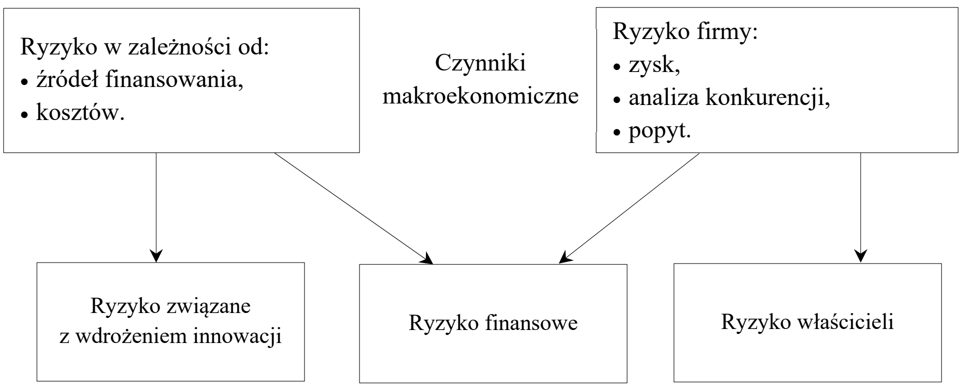
Kadra zarządzająca tworzy tego typu bariery często nieświadomie – poprzez ich niedostrzeganie i lekceważenie. Menedżerowie, koncentrując się na problemach technicznych i organizacyjnych związanych z innowacjami, nie dostrzegają czynnika ludzkiego w ich wdrażaniu. Reakcje personelu na zmiany dotyczące innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami rozciągają się od akceptacji lub obojętności poprzez bierny opór do oporu czynnego, który objawia się agresją, wrogością, konfliktowością, chęcią ucieczki z sytuacji trudnej, podejmowaniem działań uniemożliwiających wprowadzenie jakichkolwiek zmian [Penc, 1995, s. 80–81].

Poważnym błędem menedżerów jest – często stosowane – zwalczanie oporu restrykcjami. Jedynie zrozumienie potrzeby danej innowacji w zarządzaniu kompetencjami przez kadrę kierowniczą stanowi gwarancję powodzenia w jej wdrożeniu i przełamywaniu ewentualnych oporów ze strony pracowników [Bieniok, 1997, s. 201–202]. Poważną barierą w działalności innowacyjnej w zarządzaniu kompetencjami jest ryzyko jej niepowodzenia. Kadra zarządzająca przejawia

z reguły różne postawy w zakresie ryzyka (od hazardzisty po asekuranta) [Deptuła, Knosala, 2017, s. 10]. Ryzyko innowacyjne należy rozpatrywać z trzech punktów widzenia: ryzyko wdrożeniowe, ryzyko firmy i ryzyko właścicieli (rysunek 1).

Czynniki przedstawione na rysunku 1 pokazują podstawowe elementy innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami, które mogą zawierać: wysokie koszty opracowania i wdrożenia, odległy horyzont czasowy i niesprawdzone technologie. Ryzyko wdrożenia obejmuje warunki techniczne i społeczne (związane z personelem). Ryzyko finansowe i właścicieli związane jest z ich podejściem do samego ryzyka i z zaangażowanymi środkami.

Rysunek 1. Zależności związane z typem ryzyka a ryzykiem innowacyjnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie Deptuła, Knosala [2017, s. 11].

Jeżeli ryzyko jest możliwe do obliczenia na zasadach rachunku prawdopodobieństwa, to podejmowanie trudnych decyzji staje się łatwiejsze, a oczekiwanie na jego zmniejszenie jest bezcelowe. W takim przypadku, w sytuacji wyczekiwania, menedżer może doprowadzić firmę do bankructwa [Penc, 1993, s. 6]. Ryzyko dobrze oszacowane staje się rozpoznawalne, a wprowadzenie zmian w postaci innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami – w pełni uzasadnione [Wasiluk, 2003, s. 323–324]. Tym bardziej że każda działalność gospodarcza jest obarczona ryzykiem. Niewprowadzanie tego rodzaju innowacji wtedy, kiedy jest to możliwe, może okazać się bardziej ryzykowne [Drucker, 1992, s. 153–154].

Z przedstawionej wyżej analizy wynika, że aby zarządzanie zasobami ludzkimi przebiegało w sposób innowacyjny, pracownicy powinni partycypować w organizacji pracy i stwarzać innowacyjne rozwiązania. W przeciwnym wypadku staną się główną barierą wprowadzenia wszelkich zmian, w tym zmian w zakresie innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami. Główną postacią tych zmian powinna być osoba kompetentna, niestroniąca od oszacowanego ryzyka; najczęściej

będzie to menedżer, który swoją wiedzą i doświadczeniem doprowadzi do zatrudniania kompetentnych pracowników, zmotywuje ich do podnoszenia kwalifikacji i współdziałania we wprowadzaniu rozwiązań innowacyjnych w kierowaniu zespołem i jednostką.

Podsumowanie

W niniejszym artykule podjęto próbę zdefiniowania takich pojęć, jak: innowacyjność, kompetencje i zarządzanie kompetencjami. Dokonano charakterystyki powiązań między tymi pojęciami, a w szczególności innowacyjności w kontekście zarządzania kompetencjami. Na początku omówiono innowacyjność w myśli ekonomicznej, gdzie na pierwszym planie umieszczono jej aspekt polski w osobie Aleksandra Rotherta, który łączył innowacyjne pomysły z biznesem, podkreślając rolę kapitału ludzkiego i jego wiedzę.

Dostosowywanie rozwoju innowacyjności w połączeniu z kompetencjami do celów biznesowych napotyka na wiele trudności. Badania naukowe prowadzone w tej dziedzinie wskazują na konieczność zmian mentalnych i kompetencyjnych, głównie w szeregach kadry kierowniczej. Jej współpraca z ośrodkami naukowymi mogłaby ułatwić wdrażanie innowacji do zarządzania kompetencjami i pozwoliłaby uniknąć wielu problemów związanych z przeszkodami, jakie występują podczas wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, przede wszystkim ze strony pracowników.

Temu problemowi poświęcono dużo uwagi, w szczególności możliwościom wdrażania pomysłów innowacyjnych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, które byłyby ukierunkowane na zarządzanie kompetencjami, i w tym aspekcie – barierom towarzyszącym tego rodzaju zmianom. Kompetencje innowacyjne, rozumiane jako zdolność pracowników do przyswajania nowych idei, procesów, produktów i metod, stworzyły nowy model zarządzania personelem, zwany zarządzaniem talentami, który z narzędzia przekształcił się w filozofię zarządzania. Filozofia ta została oparta na kreatywności kadry kierowniczej, która w swoim postępowaniu zarządczym cechowałaby się ciągłym poszukiwaniem nowych rozwiązań, umiejętnościami sprawnego formułowania dużej liczby pomysłów, dokonywaniem najlepszych wyborów, przekraczaniem granic i niezależnością myślenia, motywowaniem i aktywizowaniem do działań innowacyjnych pracowników, którzy staliby się równorzędnymi partnerami biznesowymi.

Dobór właściwych relacji interpersonalnych może doprowadzić do wspierania rozwoju proinnowacyjnej kultury i kompetencji pracowników w dziedzinie innowacyjności. Oprócz właściwej komunikacji, bardzo ważne jest też zarządzanie wiedzą, która może stanowić cenną wartość dla organizacji, fundament do tworzenia

innowacji – w taki sposób, aby wystąpiła kompatybilność interesów organizacji i pracowników.

Pracownicy pozbawieni informacji zwrotnej od przełożonych czy systemu zgłaszania pomysłów, nieobracający się w środowiskach innowacyjnych, będą tworzyć (często sztuczne) bariery, będą bronić się przed koniecznością zwiększenia własnej efektywności, dodatkowymi szkoleniami i niedogodnościami. Podobnie menedżerowie, którzy staną przed koniecznością podjęcia ryzyka, tym większego, im bardziej jest ono niedoszacowane, mogą być zanadto rezolutni lub asekuranccy, mogą popełniać błędy wynikające z niewiedzy, które narażą organizację na wysokie koszty, wiążące się z opracowaniem i wdrożeniem innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami.

Przedstawione w artykule wnioski powinny być traktowane jako swego rodzaju punkt wyjścia w kierunku dalszych badań, które będzie można poddać empirycznej weryfikacji. Analiza przedsiębiorstw z punktu widzenia innowacyjności w zarządzaniu kompetencjami w relacji do osiąganych efektów finansowych mogłaby pokazać jej realną przydatność, pokonać różne ryzyka i bariery, które towarzyszą wszystkim zmianom w każdej organizacji.

Bibliografia

Asteriou A., Agiomirgianakis G. M. (2001), *Human capital and economic growth: Time series evidence from Greece,* "Journal of Policy Modeling", No. 23, s. 480–489.

Białasiewicz M. (2015), *Kreatywność i talent w koncepcji kapitału ludzkiego,* „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", t. 1, nr 39.

Bieniok H. (1997), *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa.

Boyatzis R. E. (1982), *The competent manager. The model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Butkiewicz M. (1995), *Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych,* „Edukacja i Praca", 1, s. 29–30.

Capece G., Bazzica P. (2013), *A practical proposal for a competence plan fulfillment. Key performance indication*, "Knowledge and Process Management", No. 20.

Cheng M. I., Dainty A. R. J., Moore D. R. (2003), *The differing faces of managerial competency in Britain and America,* "Journal of Management Development", No. 22.

Chodorek M., Sudolska A. (2013), *Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa,* Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka.

Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M. (2010), *Organizacyjna kompetencja innowacyjności: determinanty psychospołeczne i ekonomiczne*, Uniwersytet Śląski, Katowice.

Chrząszcz A. (2019), *Innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, PSW im. Papieża Jana Pawła II, Biała Podlaska.

Cobb C. W., Douglas P. H. (1928), *A theory of production,* "American Economic Review", No. 18, s. 139–165.

Deptuła A. M., Knosala R. (2017), *Innowacje i ich ryzyko,* „Zarządzanie Przedsiębiorstwem", nr 4, s. 10–17.

Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Dubois D. D., Rothwell W. J. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, Davis-Black Publishing, s. 27–29.

Fiedor B. (1979), *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa.

Freeman Ch. (1986), *The Role of Technical Change in National Economic Development* [w:] A. Amin, J. Goodard (Eds.), *Technological Change, Industrial Restructuring and Regional Development*, Allen & Unwin, London.

Gajdzik B., Wyciślik A. (2012), *Trójsegmentowa analiza kompetencji w chemicznym laboratorium badawczym,* „Przemysł Chemiczny", nr 6, s. 1005–1009.

Gajdzik. B. (2013), Kompetencje innowacyjne w zintegrowanym systemie zarządzania przedsiębiorstwem [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 1263–1276.

Gomułka S. (1998), *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*, CASE, Warszawa.

Gonsalvez C. J., Calvert F. L. (2014), *Competency-based Models of Supervision: Principles and Applications, Promises and Challenges*, "Australian Psychologist", Vol. 49.

Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites. (2011). Petroleum Industry Association Ltd.

Gust-Bardon N. I. (2012), *Innowacja w myśli ekonomicznej od XVIII do XX wieku: analiza wybranych zagadnień*, „*Ekonomia*", t. XLIII, s. 105–120.

Gwarda-Gruszczyńska E. (2013), *Modele procesu komercjalizacji nowych technologii w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania wyboru – kluczowe obszary decyzyjne*, Uniwersytet Łódzki.

Gwarda-Gruszczyńska E. (2017), *Dyfuzja innowacji – następstwo komercjalizacji nowych technologii*, „Organizacja i Kierowanie", nr 2, s. 383–396.

Hoffmann T. (1999), *The meanings of competency*, "Journal of European Industrial Training", Vol. 23, No. 6.

Homer M. (2001), *Skills and competency management* [In:] "Industrial and Commercial Training", Vol. 33.

Jemielniak D., Koźmiński A. K. (red.), (2012), *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Johnston R. (1966), *Technical Progress and Innovation*, "Oxford Economic Papers", Vol. 18, s. 158–176

Karlik M. (2013), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*, Poltext, Warszawa.

Kotler P. (2005), *Marketing*, Rebis.

Kupczyk T., Stor M. (2017), *Zarządzanie kompetencjami*. WSH, Wrocław.

Lozano-Platonoff A., Miłaszewicz D., Sysko-Romańczuk S. (2006*), Innowacyjność polskich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw", nr 1.

Lucas R. E. (1988), *On the Mechanics of Economic Development*, "Journal of Monetary Economics", Vol. 22, s. 3–42.

Martyniak Z. (1996), *Historia myśli organizatorskiej*, Wydawnictwo AE, Kraków.

Muras M., Zabłocki W. (2013), *Zastosowanie teorii dyfuzji innowacji na przykładzie wprowadzenia na rynek Airbusa A380,* „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej", Warszawa.

Moczydłowska J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.

Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami,* PWE, Warszawa.

Ocieczek W. (2012), *Kompetencje społeczne u pracowników przedsiębiorstwa produkcyjnego* [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania*, TNOiK, Katowice.

OECD & Eurostat (1997), *The Measurement of Scientific and Technological Activities*, Guidelined for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris: OECD & Eurostat.

Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Penc J. (1993), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, „Przegląd Organizacji", nr 5.

Penc. J. (1995), *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa.

Podręcznik Oslo (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, MNiSW, Warszawa.

Rausch E., Sherman H., Washbush J. B. (2002), *Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development*. "Journal of Management Development", No. 21.

Rogers E. M. (2003), *Diffusion of innovations*, Free Press, New York.

Rostowski T. (2004), *Zarządzanie kompetencjami w UE* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.

Rothert A. (1910), *Poglądy nowoczesne na urządzenia i organizację fabryki maszyn*, „Przegląd Techniczny" nr nr 14, 15, 17, 19, 21, 23.

Rothwell W. J., Lindholm J. E. (1999*), Competency identification, modeling and assessment in the USA*. "International Journal of Training and Development", No. 3.

Smid W. (2000), *Leksykon menedżera*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Sobol E. (red.), (2003), *Nowy słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.

Soderquist K. E., Papalexandris A., Prastacos G., Ioannou G. (2010), *From task-based to competency-based. A typology and process supporting a critical HRM transition*,"Personnel Review", No. 39.

Sopińska A. (2013), *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu" – podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse", t. 4.

Stor M. (2014), *Managerial capital as a source of company's competitive advantage* [In:] *Success in human resources management. Diversity in human capital management – approaches, methods, tools*, "Economic and managerial issues", UE Wrocław.

Szczepańska-Woszczyna K. (2014), *Kompetencje menedżerskie w obszarze kreatywności i innowacyjności*, „Zarządzanie", nr 1.

Szeloch Z. (1981), *Kompetencja* [w:] L. Pasieczny (red.), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.

Ściborek Z. (2004), *Ludzie – cenny kapitał organizacji,* Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Świadek A. (2007), *Regionalne uwarunkowania kształtowania innowacyjności w przemyśle polskim,* US, Szczecin.

Thompson V. A. (1969), *Bureaucracy and Innovation*, University of Alabama Press, Tuscaloosa.

Wasiluk A. (2003), *Bariery wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Zarządzanie", z. 8, s. 319–336.

Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Whitfield P. R. (1979), *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa.

Żukowska J., Pindelski M. (2010), *Rola innowacji w zarządzaniu organizacjami* [w:] J. Pyka (red.), *Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, TNOIK, Katowice.

Ustawa z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2019 r., poz. 1402, z późn. zm.).

Ilona Lekka
Uniwersytet Łódzki

Ocena efektywności wykorzystania zasobów ludzkich wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego metodą Data Envelopment Analysis

Assessment of the effectiveness of the use of human resources at the faculties of the University of Lodz using the Data Envelopment Analysis method

Streszczenie: Działalność naukowo-badawcza w ramach wydziałów ma wpływ na potencjał naukowy oraz renomę całego uniwersytetu. Celem publikacji jest ocena efektywności działalności naukowej wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego przez pryzmat liczby studentów, absolwentów i pracowników oraz osiągniętych przez tych ostatnich stopni naukowych. Jako metodę oceny wybrano Data Envelopment Analysis. W pracy omówiono model działalności naukowej na przykładzie poszczególnych wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego. Wnioski z przeprowadzonej analizy pozwolą na wskazanie jednostek dobrze wykorzystujących potencjał zatrudnianych pracowników oraz takich, które wymagają zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: *Data Envelopment Analysis* (DEA), efektywność, szkolnictwo wyższe, zasoby ludzkie

Abstract: Human resource management within the faculties of a university has an impact on the scientific potential and reputation of the entire university. The aim of the publication is to evaluate the effectiveness of human resource management at the University of Lodz departments using the Data Envelopment Analysis method, taking into account the number of students (both full-time and part-time), the number of academic teachers and the number of non-scientific employees as inputs. These variables constitute the human resources of the faculty and their functioning translates into the achieved benefits. The effects, on the other hand, are the variables that benefit the individual from the point of view of the use of human resources. It was assumed that it will be the number of graduates of a given faculty and the number of degrees and degrees obtained by its employees. Conclusions from the analysis carried out will allow to identify units that make good use of the scientific potential of academic staff and doctoral students and those that require changes in human resource management.
Keywords: DEA (Data Envelopment Analysis) method; efficiency; human resource management; logistic management of organizations; higher education.

Wprowadzenie

Współczesne teorie dotyczące zarządzania polegają na koncepcji dziedziczenia i adaptacji. Czerpią z teorii lat ubiegłych, ale zostały przystosowane do dzisiejszych warunków. Koncepcja Aleksandra Rotherta z lat 20. ubiegłego wieku, brzmiąca: *Wszelkie, dające się usunąć przeszkody i możliwe do usunięcia straty czasu należy przez odpowiednią organizację pracy i ułatwienie jej usunąć, tak aby robotnik mógł całą swą energię poświęcić produkcyjnej pracy* [Rothert, 1921, s. 36] ma również odzwierciedlenie w obecnym sposobie zarządzania organizacjami. Teorię tę można odnieść do zarządzania zasobami organizacji w taki sposób, by minimalizować lub całkowicie usunąć straty, które zmniejszają efektywność pracowników. W zarządzaniu organizacją niezwykle przydatne są narzędzia informatyczne oraz metody ilościowe, pozwalające w stosunkowo łatwy sposób ocenić różne aspekty jednostki. Metoda *Data Envelopment Analysis* ocenia efektywność funkcjonowania grupy podmiotów o zbliżonej charakterystyce poprzez porównanie ich między sobą.

Celem badawczym pracy jest zbadanie efektywności wykorzystania zasobów ludzkich w poszczególnych wydziałach Uniwersytetu Łódzkiego w 2019 roku. Na zasoby te składają się: liczba studentów (stacjonarnych i niestacjonarnych), liczba nauczycieli akademickich, pracowników nienaukowych oraz absolwentów. Przekładają się ona na liczbę uzyskanych stopni i tytułów naukowych. Dzięki wykorzystaniu metody *Data Envelopment Analysis* (DEA) możliwe jest wskazanie wydziałów wzorcowych oraz strategii ich funkcjonowania w aspekcie zarządzania zasobami

ludzkimi, co przekłada się na szansę usprawnienia działania. Ocena dysponowania zasobami ludzkimi w ramach wydziałów ma bowiem wpływ na funkcjonowanie całej uczelni. Odnosząc to do teorii Rotherta, badanie efektywności pracy wydziałów, a tym samym znalezienie możliwości doskonalenia i poprawy obecnej sytuacji, minimalizują marnotrawstwo zasobów ludzkich. Postawiliśmy sobie więc pytanie, czy Uniwersytet Łódzki, jako organizacja złożona z wydziałów, może zostać uznany za efektywny pod względem zarządzania zasobami ludzkimi.

Charakterystyka metody DEA

Metoda *Data Envelopment Analysis* służy określeniu względnej efektywności obiektów tworzących pewien zbiór oraz wykorzystuje reguły benchmarkingu na wyróżnienie wśród badanych jednostek obiektów wzorcowych. Benchmarking taki ma duże znaczenie ze względu na to, że wydziały nieefektywne mogą analizować działania wydziałów wzorcowych i, wzorując się na nich, poprawiać własne funkcjonowanie. Dodatkowo, jeżeli wydziały prowadzą indywidualne programy rekrutacji oraz kształcenia studentów, możliwa jest ocena, czy dany program przyniósł widoczne rezultaty. Pozytywne i widoczne ich skutki stanowią podstawę do zastosowania zbliżonej strategii na innych wydziałach. Wskazanie punktów odniesienia, czyli benchmarków, może być traktowane jako substytut konkurencyjności i dzięki temu przyczyniać się do efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, dbałości o efektywność realizowanych procesów, podnoszenia jakości świadczonych usług oraz doskonalenia zarządzania instytucjami publicznymi [Nazarko i in., 2008, s. 89–105]. Sprawne zarządzanie poszczególnymi wydziałami przekłada się na funkcjonowanie oraz jakość kształcenia całego uniwersytetu.

Początki metody *Data Envelopment Analysis* przypadają na koniec lat 70. XX wieku. W 1978 roku A. Charnes, W. W. Cooper i E. Rhodes opublikowali artykuł prezentujący istotę tej metody [Charnes, Cooper, Rhodes, 1978, s. 429–444]. Metoda DEA w literaturze polskiej nazywana jest najczęściej metodą obwiedni danych, metodą granicznej analizy danych lub metodą badania efektywności granicznej. DEA posiada wiele zalet i stosunkowo niewiele ograniczeń, stąd jest szeroko stosowana do oceny efektywności działania podmiotów zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego, szczególnie gdy nie można zastosować klasycznych metod statystycznych i ekonometrycznych [Kozuń-Cieślak, 2011, s. 15]. Metoda DEA w ostatnich latach staje się coraz bardziej popularna dzięki stosunkowo prostym założeniom, które stanowią o jej uniwersalności – wystarczy, że obiekt jest w stanie przekształcić nakład w efekt. Wraz z popularyzacją DEA pojawia się coraz więcej artykułów dotyczących tej metody w czasopismach recenzowanych.

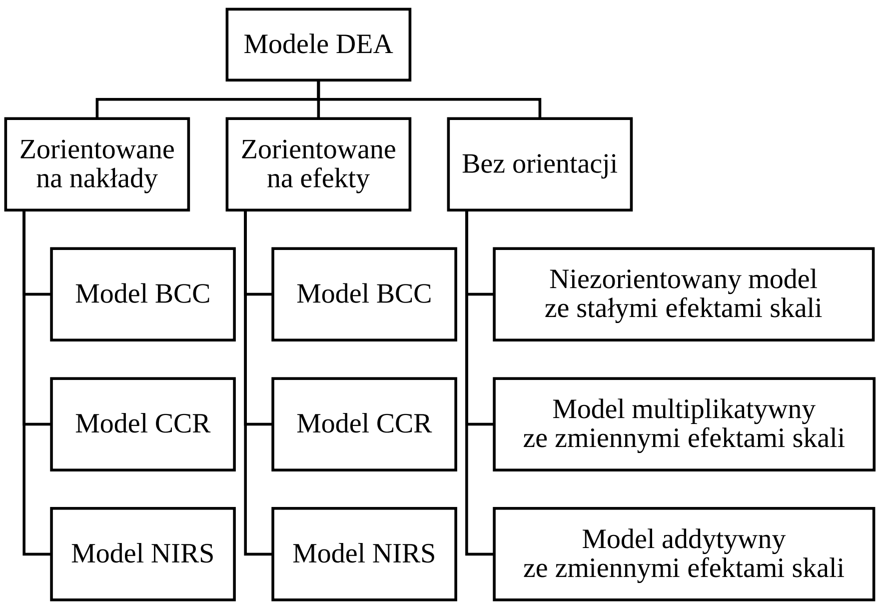
Pojęcie efektywności jest niezwykle złożone, jednak według najprostszej definicji jest to relacja efektów do nakładów. Tym terminem można również określać zasady

racjonalnego gospodarowania danej jednostki, rozumianego dwojako. Po pierwsze, będzie nam chodzić o skupienie się na wydajności, czyli na maksymalizacji efektów. Po drugie, efektywność odnosi się do oszczędności, a celem staje się minimalizacja nakładów [Matwiejczuk, 2007, s. 27–31]. Z mikroekonomicznego punktu widzenia bycie efektywnym oznacza, że niemożliwe staje się polepszanie sytuacji jednej strony bez pogorszenia sytuacji drugiej strony [Samuelson, Nordhaus, 2004, s. 443]. Gospodarka działa efektywnie tylko wtedy, kiedy niemożliwe jest zwiększenie produkcji jednego dobra bez zmniejszenia produkcji innego. Oznacza to osiągnięcie krawędzi możliwości produkcyjnych [Kucharski, 2013, s. 3–4].

W metodzie obwiedni danych bada się efektywność w przypadku, gdy występuje więcej niż jeden nakład i więcej niż jeden efekt. Wskaźnik efektywności jest ilorazem łącznej wartości efektów przez sumę wartości nakładów. Poszczególne jednostki poddane analizie nazywa się jednostkami decyzyjnymi lub DMU (*Decision Making Unit*).

Podstawowe modele DEA mogą występować jako zorientowane lub nieposiadające orientacji. Zorientowanie na nakłady oznacza minimalizację nakładów przy ustalonym poziomie efektów, natomiast zorientowanie na efekty zakłada maksymalizację efektów przy górnym ograniczeniu na wielkość nakładów [Guzik, 2009, s. 55–75].

Rysunek 1. Klasyfikacja modeli DEA



Źródło: A. Feruś (2006), *Zastosowanie metody DEA do określenia poziomu ryzyka kredytowego przedsiębiorstw*, „Bank i Kredyt", nr 7, s. 46.

Oznacza to, że w modelach o orientacji na nakłady nieefektywne jednostki mogą zwiększyć swoją efektywność w wyniku redukcji nakładów. Natomiast w modelach zorientowanych na efekty otrzymuje się odpowiedź na pytanie o poziom efektów możliwych do uzyskania przez obiekt nieefektywny, gdyby ten lepiej wykorzystał dostępne dla niego nakłady. W modelach zorientowanych jednostka decyzyjna jest efektywna (jej efektywność wynosi 100%), jeżeli nie ma wśród badanych innej jednostki, uzyskującej lepsze wyniki przy tej samej ilości nakładów lub te same rezultaty, wykorzystując mniejsze nakłady [Ćwiąkała-Małys, Nowak, 2009, s. 5–18].

Zastosowanie metody DEA w organizacjach

Metoda DEA ma szerokie zastosowanie nie tylko w analizach badania i poszukiwania obiektów efektywnych. Istnieje wiele pochodnych modeli DEA, które różnią się podejściem dotyczącym orientacji modelu oraz rodzaju efektów skali działalności. Obiektami decyzyjnymi mogą być jednostki prowadzące działalność produkcyjną, handlową oraz usługową, ale również sektor publiczny. Jedynym ograniczeniem jest, by dany obiekt był w stanie przekształcić nakład w efekt [Szarota, 2018, s. 47].

Podejmowanie decyzji również jest obszarem, w którym przydaje się metoda DEA. Warto jednak zauważyć, że otrzymane wyniki mogą się różnić w zależności od wyboru typu modelu i określenia zbioru nakładów oraz efektów (Perek, 2014, s. 222–235). Dodatkowo w dobie kryzysu gospodarczego produktywność staje się wyznacznikiem konkurencyjności gospodarczej jednostek, natomiast przewaga konkurencyjna – znaczącym czynnikiem utrzymania się na rynku. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ustalenie jego pozycji pod względem efektywności działania na tle innych jednostek w branży jest szczególnie istotne. Metoda obwiedni danych opiera się na benchmarkingu, co pozwala nie tylko na ustalenie produktywności danej jednostki, ale również na stworzenie rankingu jednostek nieefektywnych. Możliwe jest również ustalenie jednostek wzorcowych oraz obszarów, które można potencjalnie usprawnić (Kozłowska, 2014, s. 305–317).

Przykładami zastosowania metody DEA w organizacjach są m.in. praca Pasewicza i Świtłyk dotycząca efektywności kosztowej bibliotek oraz prace Czarneckiego, Szaroty i Woźniaka, którzy zastosowali DEA do analizy efektywności regionów oraz gmin [Pasewicz, Świtłyk, 2010, s. 87–98; Czarnecki, Szarota, Woźniak, 2010, s. 4–15; Czarnecki, Szarota, Woźniak, 2015, s. 191–205]. W literaturze możemy również znaleźć przykłady wykorzystania analizy DEA do oceny efektywności funkcjonowania wydziałów uniwersyteckich [Pietrzak, 2015, s. 205–212].

Uniwersytet Łódzki jako organizacja

Uniwersytet Łódzki to polska uczelnia, utworzona dekretem z 24 maja 1945 [Uniwersytet Łódzki, data dostępu: 8.04.2021]. W 2007 roku znalazł się wśród 500 najlepszych uczelni na świecie według rankingu magazynu „The Times", natomiast w 2013 roku w rankingu brytyjskiego tygodnika „Times Higher Education" zajął 100. miejsce w rankingu stu najlepszych placówek naukowych dwudziestu rynków wschodzących. W 2021 roku zajął 78. miejsce na liście QS World University Rankings: Emerging Europe and Central Asia [QS EECA University Rankings 2021, data dostępu: 8.04.2021]. Obecnie Uniwersytet Łódzki jest jednym z największych polskich uniwersytetów i tworzy go 12 wydziałów oraz Filia w Tomaszowie Mazowieckim.

Poszczególne wydziały UŁ różnią się ze względu na dziedzinę, w jakiej się specjalizują. Niektóre, jak Wydział Biologii i Ochrony Środowiska, są stosunkowo małe, jeżeli chodzi o liczebność zarówno pracowników, jak i studentów, z kolei Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny posiada dużą bazę zasobów ludzkich. Nasza analiza pokaże, jak poszczególne jednostki wykorzystują możliwości wynikające z wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich.

Model zasobów ludzkich

W analizie jako jednostki decyzyjne zostały wybrane wydziały Uniwersytetu Łódzkiego wraz z Filią w Tomaszowie Mazowieckim, gdyż mimo odmiennych dziedzin nauk posiadają podobną charakterystykę.

Tabela 1. Wydziały Uniwersytetu Łódzkiego wraz z akronimami

Akronim	Wydział
WBOŚ	Biologii i Ochrony Środowiska
WCH	Chemii
WES	Ekonomiczno-Socjologiczny
WF	Filologiczny
WFH	Filozoficzno-Historyczny
WFIS	Fizyki i Informatyki Stosowanej
WMI	Matematyki i Informatyki
WNG	Nauk Geograficznych
WNW	Nauk o Wychowaniu
WPA	Prawa i Administracji

Akronim	Wydział
WSMP	Studiów Międzynarodowych i Politologicznych
WZ	Zarządzania
FTM	Filia Tomaszów Mazowiecki

Źródło: opracowanie własne.

Dane zostały udostępnione przez Uniwersytet Łódzki. Do analizy wybrano rok 2019 ze względu na kompletność oraz szczegółowość danych. Z uwagi na to, że model odnosi się do zasobów ludzkich, jako nakłady przyjęto liczbę studentów (zarówno stacjonarnych, jak i niestacjonarnych), liczbę nauczycieli akademickich oraz liczbę pracowników nienaukowych. Zmienne te stanowią zasoby ludzkie wydziału, a ich funkcjonowanie przekłada się na osiągane korzyści. Efektami natomiast są zmienne, które przynoszą korzyść jednostce z punktu widzenia wykorzystania zasobów ludzkich. Przyjęto, że będzie to liczba absolwentów danego wydziału oraz liczba uzyskanych tytułów i stopni naukowych przez jego pracowników.

Optymalizacji podlegał model BCC zorientowany na efekty. Charakteryzuje się on zmiennymi efektami skali i pozwala na obliczenie tzw. czystej efektywności technicznej, która stanowi tę część efektywności technicznej, która nie może być przypisywana odchyleniom od najkorzystniejszej skali działania organizacji. Oryginalny model programowania ilorazowego jest nieliniowy, ale za pomocą transformacji Charnesa-Coopera można sprowadzić go do postaci liniowej, a następnie przekształcić do postaci dualnej, która wygląda następująco:

$$\theta^* = \theta \to max$$

$$\sum_{i=1}^{n} x_{pi}\lambda_i \le x_{pi}$$

$$\sum_{i=1}^{n} y_{ri}\lambda_i \ge \theta y_{ri}$$

$$\sum_{i=1}^{n} \lambda_i = 1$$

$$\lambda_i \ge 0$$

gdzie:
θ – czysta efektywność techniczna,
x_{pi} – nakład dla obiektu,

y_{ri} – efekt dla obiektu,
λ_i – współczynniki kombinacji liniowej.

Ostatnie ograniczenie wynika z konstrukcji modelu BCC i zakłada, że suma współczynników kombinacji liniowej musi wynosić 1. Jest to tzw. to ograniczenie wypukłości, które pozwala na wprowadzenie zmiennych efektów skali. Pokazują one zdolność jednostki decyzyjnej do wybierania optymalnych rozmiarów nakładów.

Model CCR z orientacją na efekty różni się od BCC tym, że nie posiada ograniczenia wypukłości, przez co uzyskujemy stałe efekty skali. Za jego pomocą wyznaczamy całkowitą efektywność techniczną. W przypadku podzielenia czystej efektywności technicznej przez całkowitą efektywność techniczną poznajemy rodzaj efektów skali.

Analiza wyników modelu zasobów ludzkich

Analiza wyników otrzymanych metodą DEA pozwala na określenie między innymi tego, które wydziały funkcjonują efektywnie, a które wymagają większego zainteresowania. Wydziały efektywne charakteryzuje efektywność (zarówno czysta techniczna, jak i całkowita techniczna) na poziomie 1. Wartości większe od 1 oznaczają, że dany obiekt jest nieefektywny. Z tabeli 2 wynika, że np. Wydział Matematyki i Informatyki w 2019 roku jest nieefektywny w 92%. Innymi słowy, przy obecnych nakładach powinien wytworzyć 92% efektów więcej. Optymalną strategią zarządzania zasobami ludzkimi dla WMI, wzorowaną na obiektach z benchmarku, jest wykorzystanie 1% strategii Wydziału Chemii, 97% strategii Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych oraz 2% strategii Wydziału Zarządzania. W ten sposób możliwe jest wyznaczenie dla każdego nieefektywnego wydziału Uniwersytetu Łódzkiego strategii optymalnej zarządzania zasobami ludzkimi w 2019 roku.

Tabela 2. Wyniki analizy modelu ze zmiennymi efektami skali oraz z orientacją na efekty

Wydział	Θ	λ_i									
		WBOŚ	WCH	WES	WF	WFH	WFIS	WNW	WSMP	WZ	FTM
WBOŚ	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WCH	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WES	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WF	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WFH	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WFIS	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Wydział	Θ	λ_i									
		WBOŚ	WCH	WES	WF	WFH	WFIS	WNW	WSMP	WZ	FTM
WMI	1,92	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,97	0,02	0,00
WNG	1,34	0,00	0,59	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,15	0,09
WNW	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
WPA	1,29	0,00	0,00	0,00	0,24	0,00	0,00	0,39	0,00	0,37	0,00
WSMP	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
WZ	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
FTM	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku wyników analizy ze zmiennymi efektami skali (tabela 2) wartości efektywności jednostek nieefektywnych nie są tak wysokie, jak w przypadku niektórych jednostek nieefektywnych odnoszących się do stałych efektów skali. Wartości efektywności jednostek bliskie 2 oznaczają, że DMU jest nieefektywne w około 100%, co świadczy o wysokiej nieefektywności i takie wydziały w pierwszej kolejności powinny zostać poddane ocenie pod względem zarządzania zasobami ludzkimi.

Dla wyników analizy modelu zasobów ludzkich ze stałymi efektami skali oraz z orientacją na efekty interpretacja poszczególnych wartości czystej efektywności technicznej jest podobna, jak w przypadku całkowitej efektywności technicznej. Różnica w wartościach z tabel 2 i 3 wynika z różnych efektów skali. W tabeli 2 występują zmienne, natomiast w tabeli 3 stałe efekty skali. Warto zauważyć, że w przypadku zmiennych efektów skali odsetek jednostek nieefektywnych wynosił tylko 23%, zatem jest to wynik satysfakcjonujący. W przypadku stałych efektów skali ten stosunek wynosił około 38%.

Tabela 3. Wyniki analizy modelu ze stałymi efektami skali oraz z orientacją na efekty

Wydział	Θ	λ_i							
		WBOŚ	WCH	WF	WFH	WNW	WSMP	WZ	FTM
WBOŚ	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WCH	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WES	1,33	0,00	0,78	0,00	0,00	0,00	3,82	0,11	0,00
WF	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WFH	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
WFIS	2,01	0,11	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00

Wydział	Θ	λ_i							
		WBOŚ	WCH	WF	WFH	WNW	WSMP	WZ	FTM
WMI	2,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,32	0,00
WNG	1,43	0,04	0,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00
WNW	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
WPA	1,32	0,00	0,00	0,04	0,00	0,93	0,00	0,22	0,00
WSMP	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
WZ	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
FTM	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Źródło: opracowanie własne.

Stosunek wskaźnika z modelu CCR do wskaźnika z modelu BCC pozwala określić, czy efekty skali są stałe, czy zmienne. W przypadku wartości równych 1 efekty skali są stałe, natomiast jeżeli wspomniany iloraz jest mniejszy od 1, mówimy o zmiennych efektach skali.

Tabela 4. Efekty skali dla wydziałów UŁ

Wydział	Efektywność skali	Wydział	Efektywność skali
WBOŚ	1,00	WNG	0,94
WCH	1,00	WNW	1,00
WES	0,75	WPA	0,98
WF	1,00	WSMP	1,00
WFH	1,00	WZ	1,00
WFIS	0,50	FTM	1,00
WMI	0,86		

Źródło: opracowanie własne.

Pięć wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego charakteryzuje się zmiennymi efektami skali. Sugeruje to konieczność rozszerzenia działań zmierzających do zmiany nakładów – liczby studentów, nauczycieli akademickich i pracowników nienaukowych, dzięki czemu poprawi się funkcjonowanie jednostek i będą one generować wyższe efekty.

Podsumowanie

Analiza wydziałów Uniwersytetu Łódzkiego pod względem zarządzania zasobami ludzkimi pokazała, które z nich funkcjonują efektywnie, a które wymagają większego zainteresowania. Liczba wydziałów nieefektywnych okazała się niewielka,

co świadczy o niezłym zarządzaniu zasobami ludzkimi jednostek w skali uczelni, ale wciąż istnieje obszar do poprawy. Dodatkowo wyznaczenie efektywności skali pozwoliło na wyróżnienie wydziałów, które mogą zwiększyć nacisk na nakłady. Zdecydowana większość wydziałów UŁ okazała się efektywna z punktu widzenia przyjętych nakładów i efektów. Odpowiadając zatem na pytanie postawione we wstępie, Uniwersytet Łódzki można uznać za efektywny w ogólnym sensie.

Praca przedstawia sposób wykorzystania metody ilościowej do eliminacji (lub minimalizacji) strat wynikających z koncepcji Aleksandra Rotherta. Dzięki wyznaczeniu nieefektywnych jednostek możliwa jest minimalizacja strat związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w poszczególnych wydziałach, a tym samym poprawa funkcjonowania całego uniwersytetu w tym aspekcie.

Przedstawiona analiza udowadnia również, że metoda DEA z powodzeniem może zostać wykorzystana do oceny efektywności organizacji poprzez wyznaczenie jednostek wymagających poprawy, a tym samym minimalizację lub całkowite wyeliminowanie strat w wybranych aspektach zarządzania organizacją.

Bibliografia

Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. (1978), *Measuring the efficiency of decision making units*, „European Journal of Operational Research", Vol. 2, Iss. 6, s. 429–444.

Czarnecki P., Szarota R., Woźniak D. (2010), *Measuring the Relative Efficiency of Economic Sectors. Advices for Policy Makers in Poland*, „Management Business Innovation", Vol. 6, s. 4–15.

Czarnecki P., Szarota R., Woźniak D. (2015), *The Study of the Relative Efficiency of Selected Commune Offices Located in Nowy Sacz, Limanowa and Gorlice Poviats*, „Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands", Vol. 14, s. 191–205.

Ćwiąkała-Małys A., Nowak W. (2009), *Sposoby klasyfikacji modeli DEA*, „Badania Operacyjne i Decyzje", nr 3, s. 5–18.

Farrell M. J. (1957), *The Measurement of Productive Efficiency*, „Journal of the Royal Statistical Society", Series A, CXX (3), s. 253–290.

Guzik B. (2009), *Podstawowe możliwości analityczne modelu CCR – DEA*, „Badania Operacyjne i Decyzje", nr 1, s. 55–75.

Kozłowska J. (2014), *Zastosowanie metody DEA w analizie efektywności działania przedsiębiorstw usługowych*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska", z. 73, s. 305–317.

Kozuń-Cieślak G. (2011), *Wykorzystanie metody DEA do oceny efektywności w usługach sektora publicznego*, „Wiadomości Statystyczne", nr 3, s. 14–43.

Kucharski A. (2013), *Metoda DEA w ocenie efektywności gospodarczej*, skrypt, Łódź.

Matwiejczuk R. (2000), *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji", nr 11, s. 27–31.

Nazarko J., Komuda M., Kuźmicz K., Szubzda E., Urban J. (2008), *Metoda DEA w badaniu efektywności instytucji sektora publicznego na przykładzie szkół wyższych*, „Badania Operacyjne i Decyzje", nr 4, s. 89–105.

Pasewicz W., Świtłyk M. (2010), *Zastosowanie DEA do oceny efektywności technicznej działalności dydaktycznej uczelni publicznych w 2005 roku*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica", nr 59, s. 87–98.

Perek A. (2014), *Wykorzystanie metody DEA do oceny efektywności banków spółdzielczych w Polsce*, „Ekonomia i Zarządzanie" nr 3, s. 222–235.

Pietrzak P. (2015), *Wykorzystanie metody DEA do oceny i poprawy efektywności funkcjonowania wydziałów nauk przyrodniczych i rolniczych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu", t. XVII, z. 5, s. 205-212.

Rothert A. (1921), *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych warunkach?*, Wydawnictwo „Ligi Pracy", Warszawa.

QS EECA University Rankings 2021. https://www.topuniversities.com/university-rankings/eeca-rankings/2021 [data dostępu: 8.04.2021].

Samuelson P. A., Nordhaus W. D. (2004), *Ekonomia*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Szarota R. (2008), *Nieparametryczna metoda DEA i obszary jej zastosowania*, Materiały konferencyjne Instytutu Przedsiębiorczości i Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University. http://repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/xmlui/handle/11199/10465 [data dostępu: 7.04.2021].

Uniwersytet Łódzki. https://www.uni.lodz.pl/strona/szczegoly/o-uniwersytecie [data dostępu: 8.04.2021].

Milena Le Viet-Błaszczyk
Uniwersytet Łódzki

Wpływ kampanii facebookowych na przychody produkcji filmowych

The role of Facebook campaigns in results of film productions

Streszczenie: Znaczącą rolę w e-marketingu odgrywają portale społecznościowe, m.in. Facebook, gdzie użytkownicy obserwują profile osób prywatnych, jak i ulubionych marek. Wśród nich są także produkcje filmowe, które zyskują nie tylko wirtualnych fanów, ale także wysokie przychody. Celem artykułu jest wskazanie związku pomiędzy wzmożonymi kampaniami produkcji filmowych a wielkością ich przychodów. Zdecydowano się na wybór takich metod jak synteza literatury i analiza danych internetowych: wielkości przychodów i sposobów prowadzenia kampanii facebookowych.
Słowa kluczowe: media społecznościowe, kampanie facebookowe, produkcja filmowa

Abstract: A significant role in e-marketing is played by social networking sites, including Facebook, where users observe the profiles of individuals as well as their favourite brands. Among them, there are film productions, which gain not only virtual fans, but also high incomes. The aim of the research is to show the relation between the increased campaigns of film productions and their number of revenues. The methods used were a synthesis of the literature and an analysis of the number of revenues and ways of running Facebook campaigns.
Keywords: social media, Facebook campaigns, film production

Wprowadzenie

W nawiązaniu do myśli Aleksandra Rotherta, *pierwszą zasadą dobrej organizacji powinno być przewidywanie wszystkiego i unikanie niespodzianek, psujących wykonanie ułożonego z góry planu* [Rothert, 1932, s. 9]. Jest to związane z tworzeniem długoterminowych strategii i wprowadzaniem różnorodnych innowacji, które stanowią nieodłączny element rozwoju organizacji [Drucker, 1998, s. 52–54]. W przypadku marketingu oznacza to konieczność wykorzystania najnowszych technologii i technik, aby przy użyciu innowacyjnych sposobów sprostać wyzwaniom otoczenia rynkowego w XXI wieku [Kotler, Keller, 2017, s. 3]. Jedną z takich technologii są media społecznościowe (social media) i związane z nimi funkcjonalności.

Ich temat pojawia się w literaturze polskiej i zagranicznej już od kilkunastu lat, jednakże wykorzystanie social mediów w marketingu filmowym rzadko bywa przedmiotem dyskursu naukowego. Potencjał tego zagadnienia został dostrzeżony na przykład przez Kerrigan, która akcentuje liczne możliwości związane z wykorzystaniem social mediów w przemyśle filmowym [Kerrigan, 2009, s. 162–179], a także przez Bocullo, która pisze, że sieci społecznościowe zwiększają popularność i ocenę filmu, zanim trafi on na duży ekran [Bocullo, 2016, s. 62–86]. W ciągu ostatnich kilku lat pojawiły się również pojedyncze publikacje, które potwierdzają pozytywny wpływ mediów społecznościowych na *box office* [np. Oh, Roumani, Nwankpac, Hud, 2017, s. 25–37], jednak żadna z nich nie obejmuje oceny kampanii facebookowej.

Niniejszy tekst, którego celem jest wskazanie związku pomiędzy wzmożonymi kampaniami produkcji filmowych a ich wielkością przychodów, ma na celu wypełnienie tej luki badawczej. Przyjęto hipotezę badawczą, że istnieje zależność między wielkością przychodów międzynarodowych produkcji filmowych z 2019 roku a stopniem zaawansowania ich kampanii facebookowych. Zdecydowano się na wybór takich metod, jak synteza literatury i analiza danych internetowych: wysokości przychodów i sposobów prowadzenia kampanii facebookowych. W ramach pierwszej z tych metod w artykule zebrano najpierw wiedzę na temat marketingu mediów społecznościowych, następnie sprecyzowano metodologię badań, a na końcu przedstawiono wyniki badań wraz z podsumowaniem.

Marketing mediów społecznościowych

Media społecznościowe bywają różnie definiowane. Niektórzy autorzy przyjmują perspektywę nieco bardziej technologiczną, a inni stawiają nacisk na aspekt społeczny. Pierwszą z nich przyjmują między innymi Kaplan i Haenlein, którzy podają, że social media to grupa bazujących na internetowych rozwiązaniach

aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, umożliwiających tworzenie oraz wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści [Kaplan, Haenlein, 2010, s. 59–68]. Podobną perspektywę przyjmują Kotler i Keller, wedle których media społecznościowe polegają na umożliwianiu użytkownikom zamieszczania i udostępniania innym (w tym firmom) tekstu, obrazów, materiałów dźwiękowych i wideo oraz ich odbierania [Kotler, Keller, 2017, s. 586–589]. Drugą, społeczną perspektywę przyjmują natomiast Safko i Brake, według których termin social mediów odnosi się do działań, praktyk i zachowań wśród społeczności osób, które gromadzą się w sieci, aby dzielić się informacjami, wiedzą i opiniami, wykorzystując media konwersacyjne, czyli serwisy internetowe, umożliwiające tworzenie i łatwe przekazywanie treści w postaci słów, zdjęć, filmów i audycji [Safko, Brake, 2009, s. 26–32]. Na potrzeby badań przyjęto natomiast definicję Polańskiej, która w pewien sposób łączy oba podejścia. Według autorki media społecznościowe to forma przekazu informacji następująca za pośrednictwem stron bądź aplikacji działających w sieci internetowej, w ramach społeczności i tworzonych poprzez użytkowników tych serwisów [Polańska, 2011, s. 73–87].

Media społecznościowe od pewnego czasu często są przedmiotem zainteresowania praktyków i badaczy. Jest tak prawdopodobnie dlatego, że rynek social mediów znajduje się w fazie wzrostu. Powodem mogą być liczne korzyści, które pojawiają się zarówno po stronie przedsiębiorstw [Stelzner, 2020, s. 7–10; Kotler, Keller, 2017, s. 586–589], jak i prywatnych użytkowników [Kos-Łabędowicz, 2013, s. 33–41; Parzonko, 2015, s. 122–131]. Dla tych pierwszych media społecznościowe stanowią ogromną bazę użytkowników – 4,2 miliarda na całym świecie, co stanowi wzrost o 13% względem ubiegłego roku, a także wysoki czas spędzany na portalach SM, wynoszący średnio prawie 2,5 godziny dziennie [Hootsuite, WeAreSocial, 2020, s. 77–134]. Wśród licznych korzyści przedsiębiorstw często wymienia się także:

- wzrost innowacyjności [Kotler, Keller, 2017, s. 586–589, Erdogmus, Cicek, 2012, s. 1353–1360],
- możliwość szybkiego zakupu [Stelzner, 2020, s. 7–10],
- wzrost ekspozycji przedsiębiorstwa [Mangold, Faulds, 2009, s. 357–365; Stelzner, 2020, s. 7–10],
- możliwość nawiązania dialogu z klientami i zdobycia informacji na ich temat [Mangold, Faulds, 2009, s. 357–365; Kotler, Keller, 2017, s. 586–589].

Ponadto social media zapewniają różnorodne możliwości dotarcia do odbiorców [Lupa, 2016]. Sprzyjają temu funkcjonalności, pojawiające się w obrębie poszczególnych platform. Do najpopularniejszych należą Facebook i jego komunikator – Messenger, ale użytkownicy SM sięgają także do takich portali, jak: YouTube,

WhatsApp, WeChat, Instagram, TikTok, QQ, QZone, SinaWeibo, Reddit, Snapchat, Twitter, Pinterest [Hootsuite, WeAreSocial, 2020, s. 77–134].

Niniejszy referat dotyczyć będzie działań prowadzonych na Facebooku ze względu na częste wykorzystywanie go w marketingu filmowym [Kerrigan, 2017, s. 54–200].

Facebook posiada ponad 2 miliardy aktywnych kont na świecie [Hootsuite, WeAreSocial, 2020, s. 77–134] i charakteryzuje się bardzo szybkim tempem rozwoju [Lupa, 2016, s. 55–71]. Ze względu na liczne możliwości reklamowe, m.in. wykorzystujące aplikacje Menedżer Reklam czy Creator Studio, przedsiębiorstwa mogą realizować za pośrednictwem kampanii facebookowych cele związane np. z wizerunkiem marki, sprzedażą, działaniami employer brandingowymi, generowaniem ruchu czy optymalizacją procesu klienta [Chabrzyk i in., 2019, s. 6–17]. Przy wykorzystaniu różnorodnych formatów, np. grafik pionowych, poziomych, w kwadracie, karuzel zdjęć, albumów, filmów, postów 3D, panoramicznych postów 360 czy treści efemerycznych, czyli Facebook Stories, istnieje możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców, wśród których mogą znaleźć się osoby obu płci, o różnych zainteresowaniach i w różnym wieku [Hootsuite, WeAreSocial, 2020, s. 77–134].

Media społecznościowe niosą ze sobą także korzyści dla użytkowników indywidualnych. Wśród tych, które odnoszą się do interakcji z przedsiębiorstwem, wymienić można między innymi [Parzonko, 2015, s. 122–131; Stelzner, 2020, s. 7–10]:

- poszukiwanie informacji o produktach,
- śledzenie rekomendacji,
- możliwość podjęcia szybciej decyzji zakupowej,
- możliwość wejścia w interakcję z firmą,
- możliwość współtworzenia produktu.

Z możliwości mediów społecznościowych korzystają różne przedsiębiorstwa, przedstawiciele różnych branż, w tym także branży filmowej. W przypadku produkcji polskich potencjał social media marketingu nie jest jeszcze w pełni wykorzystany, natomiast od dłuższego czasu kampanie facebookowe są prowadzone podczas promowania dużych, głównie anglojęzycznych, produkcji filmowych [Gębicka, 2019, s. 13–45]. Jest to związane z wcześniej wskazanymi korzyściami dla ogółu przedsiębiorstw, ale powodem może być także pragnienie uczestnika kultury – a zatem także odbiorcy dzieła filmowego – współtworzenia dzieła [Sobocińska, 2018, s. 79–93].

Ponadto prowadzenie profili filmowych wiąże się z różnymi możliwościami, takimi jak [Gębicka, 2019, s. 13–45]:

- informowanie fanów o ważnych wydarzeniach,
- publikacja wywiadów i zwiastunów filmowych,
- zapraszanie do udziału w akcjach promocyjnych,

- zamieszczanie podstawowych informacji o filmie, takich jak obsada, gatunek, reżyser, czy data powstania,
- zamieszczanie odnośników do oficjalnej strony internetowej i innych materiałów związanych z filmem.

Według Aleksandra Rotherta *człowiek na każdym polu może dokonać znacznie więcej, jeżeli mu przyświeca wyraźnie wytknięty cel* [Rothert, 1921, s. 35]. W przypadku producentów filmowych celem zazwyczaj jest zmaksymalizowanie wskaźnika *box office* (przychodów filmu), który jest jednym z głównych pojęć odnoszących się do wyników filmowych. Jego badanie dostarcza istotnych danych pod postacią liczby widzów kinowych, która obejrzała dany film [Lewicki, 2014, s. 118–132]. Co więcej, jeśli film uzyska wysoki wskaźnik *box office*, czyli sprzedaży, to zazwyczaj przekłada się to na sukces również w innych platformach dystrybucji filmu [Gunter, 2018, s. 1–20].

Jedno z ostatnich badań autorki artykułu pokazało, że w podanych studiach przypadków filmy, które osiągnęły najwyższe przychody, były produkcjami, które prowadziły najintensywniejsze kampanie facebookowe. Można powiązać to z faktem, że amerykańscy eksperci twierdzą, iż odpowiednia kampania promocyjna może zwiększyć przychody dobrego filmu nawet o 15–20% [Goodell, 2009, s. 361]. Natomiast eksperci polskiego rynku filmowego zakładają wzrost znaczenia social media marketingu w kinematografii [Gębicka, 2019 s. 13–45]. Można zatem przypuszczać, że media społecznościowe są odpowiednim umiejscowieniem komunikatów marketingowych dotyczących branży filmowej i działania w SM mogą mieć wpływ na przychody filmu.

Hipotezy i metody badawcze

Dla weryfikacji powyższych przypuszczeń autorka zdecydowała się na wykonanie badań ilościowych. Jako cel badań przyjęła wskazanie związku pomiędzy wzmożonymi kampaniami facebookowymi produkcji filmowych i wielkością ich przychodów. Przyjęto zatem hipotezę badawczą, że istnieje zależność między wielkością przychodów międzynarodowych produkcji filmowych z 2019 roku a stopniem zaawansowania ich kampanii facebookowych.

Ze względu na dużą dynamikę rozwoju mediów społecznościowych badanie powinno dotyczyć jak najbliższego odcinka czasu. Jednakże w obliczu pandemii koronawirusa, która odegrała dużą rolę w kształtowaniu się wyników filmowych, zrezygnowano z badania produkcji z lat 2020 i 2021, a wybrano filmy dystrybuowane w kinach w 2019 roku.

Celem oceny stopnia zaawansowania kampanii facebookowych stworzono model oparty na przeglądzie literatury, wskazujący szereg elementów i działań, które

stanowią zbiór dobrych praktyk w mediach społecznościowych. Do stworzenia modelu posłużyły także wcześniejsze badania własne autorki, przeprowadzone z ekspertami marketingu w 2020 roku. roku. Przyjęto wskaźniki, które są szeroko dostępne i mają przedstawienie liczbowe możliwe do interpretacji statystycznej. Wykluczono natomiast jeden z częstych wskaźników w postaci liczby osób obserwujących profil z uwagi na wnioski z wcześniej przeprowadzonych przez autorkę badań, które wskazują, że serie filmowe mają wyższe wyniki. W związku z tym liczba ta byłaby niewspółmierna i zaburzyłaby wyniki badania. Ostatecznie zatem wybrano następujące wskaźniki oceniające stopień zaawansowania kampanii FB:

- wykorzystanie kooperacji pod postacią influencer marketingu lub *user generated content*, czyli repostów (ocena od 0 do 1),
- wykorzystanie różnorodnych formatów postów (ocena od 0 do 2),
- organizowanie aktywacji (ocena od 0 do 1),
- angażowanie fanów (ocena od 0 do 1),
- posty *call to action* (ocena od 0 do 1),
- regularność postowania (ocena od 0 do 2).

Zauważono, że dwa z powyższych wskaźników: wykorzystanie różnorodnych formatów oraz regularność postowania – znacznie różniły się pomiędzy różnymi profilami, stąd decyzja o stopniowaniu oceny tych wskaźników w skali od 0 do 2. Tym samym ogólny stopień zaawansowania kampanii facebookowej mógł być oceniony w skali od 0 do 8, gdzie filmy ocenione na 0 nie były brane pod uwagę w analizie, 1 oznaczało bardzo niski stopień zaawansowania, a 8 bardzo wysoki stopień zaawansowania.

Wśród metod badawczych, poza *desk research*, w tym wykorzystaniu poprzednich badań autorki, znalazło się także badanie ilościowe pod postacią analizy danych dotyczących międzynarodowych produkcji filmowych, obecnych w dystrybucji kinowej w 2019 roku, prowadzących wzmożone kampanie facebookowe, czyli te, które w skali zaawansowania otrzymały minimum 1 punkt. Hipotetyczna zależność została określona za pomocą współczynników korelacji, a wyniki zostały umieszczone na korelacyjnym wykresie rozrzutu.

Wyniki badań

W tabeli 1 zamieszczono wykaz wszystkich badanych produkcji filmowych wraz z ich przychodem i oceną zaawansowania kampanii FB.

Tabela 1. Wykaz filmów

Lp.	Tytuł	Przychód	Ocena kampanii
1.	Avengers: Endgame	$2,797,501,328	7
2.	The Lion King	$1,656,943,394	6
3.	Frozen II	$1,450,026,933	6
4.	Spider-Man: Far from Home	$1,131,927,996	7
5.	Captain Marvel	$1,128,274,794	7
6.	Joker	$1,074,251,311	5
7.	Star Wars: Episode IX – The Rise of Skywalker	$1,074,144,248	6
8.	Toy Story 4	$1,073,394,593	7
9.	Aladdin	$1,050,693,953	6
10.	Jumanji: The Next Level	$800,059,707	6
11.	Fast & Furious Presents: Hobbs & Shaw	$759,056,935	4
12.	How to Train Your Dragon: The Hidden World	$521,799,505	6
13.	Maleficent: Mistress of Evil	$491,730,089	6
14.	Pokémon Detective Pikachu	$433,005,346	7
15.	The Secret Life of Pets 2	$430,051,293	5
16.	Alita: Battle Angel	$404,980,543	6
17.	Godzilla: King of the Monsters	$386,600,138	5
18.	1917	$384,965,466	3
19.	Once Upon a Time… In Hollywood	$374,375,059	3
20.	Shazam!	$365,971,656	4
21.	Dumbo	$353,284,621	3
22.	John Wick: Chapter 3 – Parabellum	$326,709,727	4
23.	Knives Out	$311,398,301	7
24.	Terminator: Dark Fate	$261,119,292	4
25.	Parasite	$258,774,734	4
26.	Us	$255,184,580	4
27.	Men in Black: International	$253,890,701	4
28.	X-Men: Dark Phoenix	$252,442,974	5
29.	Annabelle Comes Home	$231,252,591	4
30.	Better Days	$225,879,065	2
31.	Ford v Ferrari	$225,508,210	4
32.	Little Women	$216,601,214	4
33.	The Addams Family	$203,044,905	2
34.	Rocketman	$195,179,299	4

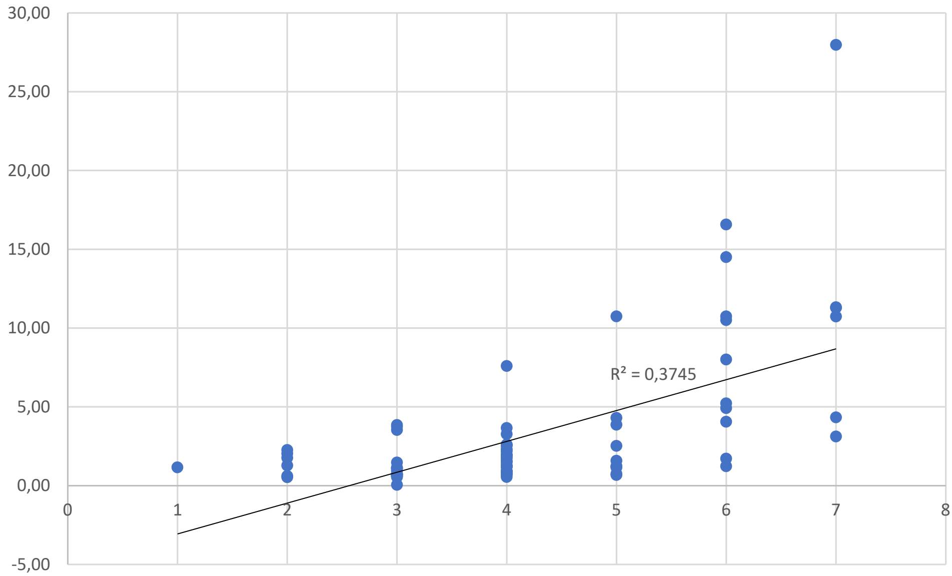
Lp.	Tytuł	Przychód	Ocena kampanii
35.	Downton Abbey	$193,820,755	4
36.	The Lego Movie 2: The Second Part	$192,306,508	4
37.	The White Storm 2: Drug Lords	$189,396,380	4
38.	Abominable	$179,066,314	4
39.	Ip Man 4: The Finale	$176,345,966	4
40.	Gemini Man	$173,469,516	4
41.	Spies in Disguise	$171,616,764	6
42.	Hustlers	$157,563,598	5
43.	Escape Room	$155,712,077	4
44.	Yesterday	$153,178,480	4
45.	The Angry Birds Movie 2	$147,792,047	4
46.	Angel Has Fallen	$146,661,977	3
47.	Ad Astra	$127,461,872	4
48.	Midway	$126,696,475	4
49.	The Upside	$125,852,517	4
50.	The Curse of la Llorona	$123,133,739	5
51.	Zombieland: Double Tap	$122,810,399	6
52.	Last Christmas	$121,550,750	5
53.	Extreme Job	$119,932,733	4
54.	Dora and the Lost City of Gold	$119,682,635	4
55.	Wonder Park	$119,559,110	4
56.	Detective Conan: The Fist of Blue Sapphire	$115,570,314	1
57.	The Gentlemen	$115,171,795	5
58.	Pet Sematary	$113,118,226	3
59.	Boonie Bears: Blast Into the Past	$112,369,259	3
60.	Good Boys	$111,037,232	3
61.	Scary Stories to Tell in the Dark	$104,545,505	3
62.	The Hustle	$95,017,038	3
63.	Crawl	$91,542,097	4
64.	Five Feet Apart	$91,522,094	4
65.	Rambo: Last Blood	$91,490,353	4
66.	Jojo Rabbit	$90,335,025	4
67.	One Piece: Stampede	$81,562,741	4
68.	A Dog’s Way Home	$80,708,134	4
69.	Cold Pursuit	$76,419,755	3

Lp.	Tytuł	Przychód	Ocena kampanii
70.	A Madea Family Funeral	$74,747,725	5
71.	Cats	$73,835,438	4
72.	Charlie's Angels	$73,279,888	3
73.	Doctor Sleep	$72,381,712	3
74.	Serial (Bad) Weddings 2	$72,300,780	4
75.	What Men Want	$72,216,294	3
76.	After	$69,756,455	4
77.	Playing with Fire	$69,412,425	3
78.	A Beautiful Day in the Neighborhood	$67,760,877	5
79.	War	$67,179,155	3
80.	Happy Death Day 2U	$64,600,152	3
81.	Bombshell	$61,404,394	2
82.	Ma	$61,105,672	3
83.	Ready or Not	$57,615,777	3
84.	Hellboy	$55,064,690	4
85.	Long Shot	$53,873,809	3
86.	Das perfekte Geheimnis	$53,457,054	2
87.	Breakthrough	$50,444,358	3
88.	Just Mercy	$50,401,502	3
89.	Uncut Gems	$50,023,780	2
90.	21 Bridges	$49,939,757	3
91.	The Grudge	$49,511,319	3
92.	Little	$48,987,096	2
93.	Isn't It Romantic	$48,791,187	2
94.	The Legend of Hei	$48,462,912	3
95.	Countdown	$48,021,766	2
96.	Midsommar	$47,863,365	3
97.	Queen & Slim	$47,803,176	3
98.	47 Meters Down: Uncaged	$47,582,563	3
99.	Chasing the Dragon II: Wild Wild Bunch	$45,733,356	4
100.	Child's Play	$44,907,074	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie boxofficemojo.com i facebook.com.

Powyższe dane umieszczono na wykresie korelacji prezentowanym na Rysunku 1.

Rysunek 1. Wykres korelacji



Źródło: opracowanie własne.

Obliczono, że R^2 wynosi w przybliżeniu 0,375, natomiast współczynnik korelacji Pearsona wynosi w przybliżeniu 0,61. Zatem ponieważ współczynnik jest wyższy od zera, to uznaje się, że pomiędzy przychodami filmów a stopniem zaawansowania kampanii występuje korelacja dodatnia, zależność silna.

Podsumowanie

Podsumowując, badanie ilościowe wykazało, że występuje silna zależność między przychodami produkcji filmowych z 2019 roku a stopniem zaawansowania ich kampanii facebookowych, co przyczynia się do niemożliwości odrzucenia hipotezy badawczej. Ponadto na podstawie przeprowadzonego badania można wnioskować, że:

- Żadna z badanych produkcji filmowych nie prowadziła na tyle silnych działań, aby otrzymać 8 punktów w skali zaawansowania kampanii. Najlepsze produkcje otrzymały 7 punktów.
- Wszystkie badane filmy prowadziły komunikację zachęcającą do działania, czyli tzw. posty *Call to Action*.
- Większość profili facebookowych prowadziło regularną codzienną komunikację.

– Do najrzadziej wykorzystywanych działań należały kooperacje oraz aktywacje.
– Publikowane treści wielu profili były do siebie bardzo podobne – opierały się na wykorzystaniu 2 hasztagów, *Call to Action* i bardzo krótkim *copy*. W przypadku wszystkich filmów pojawiły się także posty odliczające dni do premiery.

Sugeruje się, aby w przyszłości poszerzyć badanie o większą liczbę produkcji filmowych.

Interesujące także byłoby zbadanie potencjalnych zależności w przypadku wybranych rynków lokalnych.

Bibliografia

Bocullo D. (2016), *European Cinema on Social Media Map: Bridging Cultural Diversity And Reaching Audience in the Era of Digitalisation*, „Media Transformations. Kaunas", Vytautas Magnus University.

Chabrzyk A., Drapała B., Roszkowska P., Suhov A., Wodzyńska P. (2019), *Przewodnik po social media w Polsce*, s. 6–17. www.iab.org.pl/baza-wiedzy/przewodnik-po-social-media-w-polsce [data dostępu: 10.09.2020].

Drucker P. F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Warszawa, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Warszawa.

Erdogmus I., Cicek M. (2012), *The impact of social media marketing on brand loyalty,* "Procedia: Social and Behavioural Sciences", No. 58.

Gębicka E. (2017), *Media społecznościowe w procesie promocji filmów i seriali telewizyjnych* [w:] K. Doktorowicz (red.), *Media społecznościowe: dialog w cyberprzestrzeni,* t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Goodell G. (2009), *Sztuka produkcji filmowej. Podręcznik dla producentów*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa.

Gunter B. (2018), *Predicting Movie Success at the Box Office*, Springer.

Kaplan A., Haenlein M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media,* "Business Horizons", No. 53, s. 59–68.

Kerrigan F. (2009), *Revisiting the role of critical reviews in film marketing,* "Proceedings from the Counter workshop Mashing-up Culture", Routledge, s. 162–179.

Kos-Łabędowicz J. (2013), *Media społecznościowe w działaniach marketingowych firm i pomiar ich skuteczności*, „Marketing i Zarządzanie", nr 28, s. 33–41.

Kotler P., Keller K. L. (2017), *Marketing,* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, s. 3, 586–589.

Lewicki A. (2014), *Analiza box office'ów jako narzędzie badań filmoznawczych,* „Kwartalnik Filmowy", nr 85, s. 118–132, www.ceeol.com/search/article-detail?id=266260 [data dostępu: 05.11.2019].

Lupa I. (2016), *Media społecznościowe w marketingu i zarządzaniu, wybrane zagadnienia z teorii i praktyki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice, s. 3-71

Mangold W. G., Faulds D. J. (2009), *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*, "Business Horizons", No. 52, s. 35–365, sciencedirect.com [data dostępu: 29.04.2020].

Oh C., Roumani Y., Nwankpac J. K., Hud H.-F., *Beyond likes and tweets: Consumer engagement behavior and movie box office in social media*, "Information & Management", Vol. 54, s. 25–37.

Parzonko A. J. (2015), *Wpływ mediów społecznościowych na zachowania konsumentów*, „Handel Wewnętrzny", t. 359, wyd. 6, s. 122–131, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.

Polańska K. (2011), *Biznesowy charakter mediów społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 656, s. 73–87.

Safko L., Brake D. (2009), *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, John Wiley & Sons, s. 26–32.

Sobociński M. (2018), *Konsumpcja kultury w dobie rozwoju nowych mediów i społeczeństwa cyfrowego,* „Konsumpcja i Rozwój", nr 2(23), s. 79–93.

Stelzner M. A. (2020), *Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are using Social Media to Grow Their Businesses,* Social Media Examiner, s. 7–10. www.socialmediaexaminer.com [data dostępu: 10.04.2021].

Rothert A. (1921), *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych warunkach?,* Wydawnictwo „Ligi Pracy", Warszawa.

Rothert A. (1932), *Organizacja gospodarki materiałowej w przemyśle i handlu,* Instytut Naukowej Organizacji Pracy, Warszawa.

Dorota Lorenc
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Kluczowe procesy logistyczne systemu logistycznego biura podróży

Key logistic processes of the travel agency's logistic system

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie biura podróży jako swego rodzaju systemu logistycznego oraz omówienie kluczowych procesów logistycznych w nim zachodzących. By ten cel osiągnąć, po pierwsze wytłumaczono, czym jest biuro podróży i scharakteryzowano jego działalność gospodarczą. Następnie, przybliżając pojęcie logistyki, wytłumaczono, czym jest system logistyczny i zachodzące w nim procesy logistyczne. Na koniec ukazano system logistyczny biura podróży złożony z najważniejszych procesów logistycznych.
Słowa kluczowe: biuro podróży, logistyka, procesy logistyczne, system logistyczny

Abstract: The aim of the work is to present a travel agency as a kind of logistic system and to discuss key logistic processes in it. To achieve this goal, first of all, the travel agency was characterized. Then, the concept of logistics was introduced, and the terms of logistic systems and logistic processes were explained. Finally, there was shown the logistic system of travel agency consisting of the most important logistic processes. Dorota Lorenc.
Keywords: logistics, logistic processes, logistic system, travel agency

Wprowadzenie

Biuro podróży w ogólnym rozumieniu to przedsiębiorstwo zajmujące się sprzedażą usług turystycznych i organizacją podróży. K. Eckermann, podejmując próbę zdefiniowania biura podróży, ustalił, że jest to prowadzona w celach zarobkowych instytucja, która organizuje podróż oraz zajmuje się pośrednictwem pomiędzy przedsiębiorstwem komunikacyjnym a klientem [Eckermann, 1930, s. 7; Konieczna-Domańska, 1999]. Pośrednictwo to należy rozumieć jako występowanie w formie agenta innego biura podróży, towarzystwa przewozowego, przedsiębiorstwa hotelowego itp. w celu sprzedania klientowi zorganizowanych pakietów usług lub poszczególnych świadczeń danych usługodawców. Rolę pośrednictwa biura podróży pomiędzy organizacjami oferującymi usługi a turystami podkreśla także A. Rapacz, dodając funkcje organizatora imprez turystycznych (co najmniej dwóch różnych rodzajów usług turystycznych świadczonych podczas jednej podróży) oraz świadczenie własnych usług [Rapacz, 1998, s. 46]. Z punktu widzenia klienta działalność biura podróży sprowadza się do zakupu lub rezerwacji usług u ich producentów (np. zawieranie umów o przewóz, rezerwacja hoteli, załatwienie spraw paszportowych, wizowych) [Łyżwa, 2006, s. 7].

Biura podróży działające na rynku Rzeczpospolitej Polskiej, jak i większości krajów wysoko rozwiniętych, można podzielić na dwie kategorie: organizatorów (producentów) oraz pośredników w sprzedaży (sprzedawców). Organizatorzy – touroperatorzy są odpowiedzialni za organizację imprezy turystycznej, jej jakość i standard, wywiązanie się z umowy zawartej z klientem oraz rozliczenie z dostawcami. Poszukują oni, sprawdzają i wykupują poszczególne usługi turystyczne od producentów, by następnie połączyć je w całość, zwaną pakietem. Pośrednicy w sprzedaży – agenci turystyczni zobowiązani są natomiast do sprzedania imprezy w sposób należyty i zgodny z programem touroperatora [Marek, 2009, s. 53–54]. Są oni łącznikiem między producentami usług i touroperatorami z jednej strony, a klientami indywidualnymi z drugiej strony.

Świadczenie wyżej wymienionych usług turystom i podróżującym na zadowalającym ich poziomie, przez to zyskiwanie przewagi konkurencyjnej na rynku, oraz wzrost przychodów i redukcja kosztów wymagają m.in. wykorzystania odpowiednich koncepcji i założeń logistyki w zarządzaniu. Logistyka jako *zintegrowany system planowania, zarządzania i sterowania strukturą przepływów materiałowych oraz sprzężonych z nimi przepływów informacyjnych i kapitałowych w celu optymalnego tworzenia i transformacji wartości (dóbr)* [Niziński, Żurek, 2011, s. 78] ma nieodzowne zastosowanie w branży usług turystycznych. Jak zauważył pionier organizacji gospodarki materiałowej, polski prekursor logistyki, nauki organizacji i zarządzania Aleksander Rothert: *Pierwszą zasadą dobrej organizacji powinno być*

przewidywanie wszystkiego i unikanie niespodzianek, psujących wykonanie ułożonego z góry planu [Rothert, 1932, s. 9]. W związku z powyższym działalność biur podróży, związana m.in. z organizacją przemieszczania się osób, nie może funkcjonować bez elementów nauki obejmującej procesy planowania, sterowania i kontroli działań w przedsiębiorstwie.

Celem pracy jest przedstawienie kluczowych procesów logistycznych zachodzących w biurze podróży, rozpatrywanym jako swego rodzaju system logistyczny. Autorka stara się odpowiedzieć na następujące pytanie badawcze: jakie procesy logistyczne są zasadnicze w działalności biura podróży? Realizacja celu zaplanowana została w oparciu o przegląd literatury z zakresu logistyki w usługach turystycznych, a następnie o badania przypadków (*case study*). Badania przypadków dotyczą obserwacji działalności stacjonarnej oraz internetowej operatorów wiodących w Polsce pod względem przychodów, jak i liczby klientów touroperatorów, takich jak: Itaka, TUI Poland oraz Rainbow Tours. Ustalenie fundamentalnych procesów logistycznych w systemie logistycznym biura podróży poszerzy i doprecyzuje wiedzę w badanym obszarze, a także pozwoli praktykom biznesu na optymalizację działań. Podjęty problem badawczy jest istotny, gdyż procesy logistyczne biur podróży stanowią przedmiot zarządzania, od którego efektywności zależeć może sukces przedsiębiorstw organizujących i pośredniczących w usługach turystycznych. Każde bowiem przedsiębiorstwo, także biuro podróży, logistyka umiejscawia w odpowiednim łańcuchu logistycznym, optymalizuje przepływy materiałów i informacji, przyczynia się do zwiększenia elastyczności procesów zaopatrzeniowych, produkcyjnych i dystrybucyjnych oraz wpływa na skracanie czasu realizacji zadań [Abt, 2001].

System logistyczny biura podróży

System logistyczny najczęściej rozumiany jest jako celowo zorganizowany i zintegrowany (w obrębie danego układu gospodarczego) przepływ materiałów i produktów oraz odpowiadających im informacji. Umożliwia on optymalizację w zarządzaniu łańcuchami dostaw, m.in. poprzez automatyzację procesów, symulację komputerową, elektroniczną wymianę danych, kontroling czy kompleksowy rachunek kosztów [Abt, 2000, s. 11]. Materiałami są wszystkie surowce (elementy pierwotne przeznaczone do dalszej obróbki), części, podzespoły i zespoły wykorzystywane w procesie produkcji, w tym również materiały pomocnicze. Produkty są wyrobami gotowymi, które nie podlegają dalszemu przetworzeniu i są przekazane do sprzedaży [Winiarska, 2012]. Informacja z kolei jest relacją pomiędzy elementami zbiorów pewnych obiektów, a jej istotą jest zmniejszanie niepewności (nieokreśloności) [Lissowski, 2002, s. 126]. System logistyczny tworzony jest przez

całość zintegrowanych ze sobą procesów logistycznych, wpływających na siebie nawzajem i pozostających w określonym związku z otoczeniem [Barcik, Jakubiec, 2011, s. 75]. W skład systemu logistycznego wchodzą: cel działania wspólny dla wszystkich podsystemów, rezultat działania na wyjściu (wyroby/usługi), elementy decydujące o zasilaniu na wejściu (surowce, półprodukty, materiały, energia, informacje oraz ludzie), proces przetwarzania elementów na wejściu w rezultaty na wyjściu, otoczenie (dostawcy, odbiorcy), wyposażenie oraz zasoby ludzkie [Nowicka-Skowron, 2000, s. 25]. System logistyczny określa sposób, w jaki przebiegają procesy logistyczne, zbiór technik przeprowadzania procesu logistycznego oraz zbiór środków, za pomocą których realizuje się procesy logistyczne [Kisperska-Moroń, 2009]. Ważne jest, że systemy logistyczne są systemami otwartymi, co oznacza, że współdziałają z otoczeniem poprzez wymianę materii, energii i informacji. Do otoczenia systemu zalicza się natomiast wszystkie elementy, które nie wchodzą w jego skład, ale są z nim związane poprzez wzajemne oddziaływania [Bielski,1996].

Definicja systemu logistycznego mówiąca o relacjach między różnymi elementami systemu (podsystemami: produkcja, transport, magazynowanie, odbiorca) oraz między ich własnościami, a także o przepływach informacji, ma swoje podłoże w teorii systemów. Podejście systemowe przejawia się w traktowaniu badanych obiektów jako systemów otwartych, zbiorów elementów powiązanych w taki sposób, że tworzą one całość wyróżniającą się z otoczenia. Traktowanie łańcucha dostaw jako systemu i zarządzanie nim w tym przekonaniu przekłada się na większy wynik, niż zarządzanie każdym elementem z osobna. Stosowanie podejścia systemowego umożliwia optymalizację rozwiązań całosystemowych zamiast suboptymalizacji rozwiązań cząstkowych, a także zabezpiecza decyzje logistyczne przez uwzględnienie efektów synergii [Topolska, Topolski, 2006, s. 70].

Mając na uwadze powyższe definicje, analizując działalność usługową biur podróży w oparciu o zasady logistyki, usługi turystyczne przez nie sprzedawane (imprezy turystyczne, pakiety, pojedyncze usługi) należy rozumieć jako produkty. Podejście to stoi w zgodzie z zasadami marketingu usług turystycznych, według których produktem turystycznym jest: wszystko to, co kupuje turysta w związku z podróżą turystyczną, jest to również zbiór dóbr, jak i usług nabywanych przez turystów, walorów turystycznych, a także pojedyncza usługa lub pakiet wzajemnie powiązanych, spójnych i komplementarnych usług, zaspokajających potrzeby turystów [Panasiuk, 2005, s. 75]. Ponadto usługa jest produktem logistycznym stanowiącym zbiór wymagań klientów [Gołembska, 2002]. Materiałem, w tym rozumowaniu, będą więc wszystkie elementy składowe każdej usługi, mniejsze jej części niezbędne do powstania całości. Niewątpliwe jest także występowanie określonych informacji dotyczących poszczególnych usług i pakietów. W działalności

każdego biura podróży wymienione wyżej elementy pozostają ze sobą we wzajemnych relacjach. Wykorzystywane jest zjawisko synergii, dzięki czemu w ramach logistycznego podejścia systemowego dąży się do harmonizacji poszczególnych celów cząstkowych [Odlanicka-Poczobutt, 2008, s. 71] i tak tworzy pakiet usług, kompleksowo zaspokajający potrzeby i oczekiwania klientów.

Świadczenie usług turystycznych związane jest z przemieszczaniem się osób w przestrzeni w określonym czasie. Ze względu na masowy charakter zjawiska, wyspecjalizowane podmioty gospodarcze, m.in. biura podróży, powielające i doskonalące swoje działania, zajmują się obsługą ruchu turystycznego. Mając na uwadze ekonomizację realizacji ich zadań, proces świadczenia usług można przedstawić jako ciąg zależnych od siebie czynności powiązanych wspólnym celem: dostarczenia klientowi produktu turystycznego na najwyższym możliwym poziomie. W myśl nauki A. Rotherta należy jednak pamiętać, by stawiany cel nie był *jedynie celem dobrym w sensie abstrakcyjnym, lecz musi dać najekonomiczniejsze rozwiązanie w danych realnych warunkach* [Rothert, 1932, s. 70]. Takie ujęcie upodabnia proces świadczenia usług turystycznych do logistycznego łańcucha dostaw, a co za tym idzie – wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi logistyki. Postępowanie to ukierunkowane jest na systematyczne obniżanie kosztów przepływu produktów w łańcuchu dostaw, z założeniem maksymalizacji zysku, oraz na zachowanie odpowiedniego poziomu obsługi klienta [Bentyn, 2013, s. 4].

Kluczowe procesy logistyczne zachodzące w systemie logistycznym biura podróży

Strukturę systemu logistycznego w postaci elementów i relacji między tymi elementami tworzą procesy logistyczne [Świerczek, 2006, s. 116]. Procesy logistyczne należą do kluczowych kategorii logistyki. Polegają one na fizycznym przepływie dóbr (materiałów, surowców, półproduktów, wyrobów gotowych oraz towarów) przez kolejne fazy działalności gospodarczej, wraz w towarzyszącym im przepływem informacji w przedsiębiorstwie oraz między przedsiębiorstwami [Świerczek, 2006, s. 117]. Procesy logistyczne scalają wszystkie działania firmy i są skierowane na zwiększenie wartości wymiennej i użytkowej produktów o walory przestrzenny i czasowy. Walor przestrzenny polega na tym, że procesy logistyczne doprowadzają sprawnie produkt na jego miejsce przeznaczenia. Walor czasowy z kolei dotyczy uwzględnienia właściwego momentu dostawy wynikającego z zapotrzebowania [Ballon, 1987].

Ze względu na charakterystyczne cechy usług, takie jak: brak możliwości tworzenia zapasów, niematerialność, ulotność, jednoczesność produkcji i konsumpcji, różnorodność miejsca i czasu świadczenia usług, kluczowe procesy logistyczne

zachodzące w biurach podróży mogą się nieco różnić od procesów zachodzących w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Niemożność składowania usługi i jej produkcji „na zapas" wyklucza takie procesy, jak: magazynowanie materiałów, półproduktów i wyrobów gotowych, montaż czy pakowanie. Zdecydowana większość procesów realizowanych przez biuro podróży w trakcie świadczenia usług ma duży związek z osobą usługodawcy [Dziadkowiec, Kafel, 2008, s. 270]. Procesy logistyczne zachodzące w biurach podróży można najogólniej podzielić na trzy kategorie:

– procesy przetwarzania informacji o produktach turystycznych (faza zaopatrzenia),
– procesy zestawiania i kompletowania produktów turystycznych (faza produkcji – wykonywania usługi)
– procesy związane z dystrybucją produktów turystycznych (faza dystrybucji – zbytu) [Gołembska, Tyc-Szymil, Braner, 2008].

Do procesów przetwarzania informacji o produktach turystycznych, a więc do fazy zaopatrzenia, można zaliczyć m.in. poszukiwanie dostawców, analizę ich ofert oraz negocjacje. Logistyka zaopatrzenia w tej sytuacji związana jest z rynkiem i stanowi połączenie pomiędzy logistyką dystrybucji dostawców i logistyką produkcji w przedsiębiorstwie, jakim jest biuro podróży [Panfiluk, 2014, s. 4953]. Faza produkcji, a więc procesy zestawiania i kompletowania produktów turystycznych, polega m.in. na określeniu koncepcji produktu, układaniu programu imprezy przez organizatora turystyki, zawieraniu umów ze wszystkimi podwykonawcami, planowaniu zapotrzebowania na personel usługowy, ustalaniu przedstawicieli nadzorujących w imieniu organizatora wykonanie poszczególnych usług składających się na imprezę, opracowaniu planów przewozu, czy w końcu oferowaniu świadczenia zorganizowanej imprezy we własnym imieniu. Obejmuje ona wszystkie czynności związane z zaopatrzeniem procesu produkcji w niezbędne towary. Do procesów związanych z dystrybucją produktów turystycznych, a więc do fazy dystrybucji, przypisać można następujące aktywności: rezerwacja miejsc, sprzedaż usług turystycznych, dystrybucja biletów, przewóz turystów, obsługa klienta. Logistyka dystrybucji dotyczy z kolei wszystkich czynności, które mają związek z zaopatrzeniem klienta w wyroby gotowe. Ważne jest, by stale dywersyfikować, modernizować i uatrakcyjniać kanały dystrybucji. Na szczególną uwagę zasługuje obsługa klienta, która przyjmuje miano logistycznej obsługi klienta. Jest ona ukierunkowana na skoordynowanie czynności logistycznych mających wpływ na satysfakcję klienta przy zakupie produktu. Obsługa klienta jest sumą wszystkich logistycznych działań firmy, ukierunkowanych na osiągnięcie satysfakcji klienta przy zachowaniu najniższych kosztów globalnych [Wiktorowska-Jasik, 2010, s. 164].

Podsumowanie

Dzięki działalności biur podróży osoby zainteresowane usługą turystyczną mogą kupić odległe w czasie i przestrzeni świadczenia. Mogą to być zarówno pojedyncze usługi cząstkowe, jak i ich zestawy. Zakup możliwy jest odpowiednio wcześniej, w dogodnym dla klienta terminie oraz miejscu. Pomimo że usługi tworzące pakiet świadczone są przez różnorodne podmioty gospodarcze, turysta ma możliwość zakupu kompleksu usług spełniającego jego potrzeby związane z podróżą. Biura podróży oferują różnorodne zestawy co do elementów składowych, czasu trwania, standardu, ceny czy miejsca świadczenia usług. Ponadto udzielają informacji na temat różnych ofert oraz prowadzą doradztwo w zakresie wyboru usług. Prowadzenie tego typu działalności gospodarczej na wysokim poziomie wymaga zastosowania m.in. zasad i koncepcji logistyki. Właściwe zarządzanie w obszarze logistyki wydaje się koniecznością.

Jak przekonywał A. Rothert, *dobra organizacja, to przede wszystkim porządek, metoda, możność przewidywania i umiejętność racjonalnego wyzyskiwania istniejących już urządzeń* [Rothert, 1932, s. 70]. Zastosowanie koncepcji systemu logistycznego w działalności biur podróży może – poza zwiększeniem efektywności i wydajności pracy – przysłużyć się także do osiągnięcia wyższego poziomu obsługi klientów. Celem takiego podejścia może być zarówno kompensacja istniejącej przewagi konkurentów, utrzymanie własnej przewagi lub nowe jej wytworzenie. Ścisła współpraca w zakresie logistyki między dostawcą a klientami może prowadzić także do wytworzenia barier dla konkurentów – w celu ochrony dostępu do rynku [Pfohl, 1998]. Należy pamiętać, że głównym zadaniem logistyki w przedsiębiorstwach usługowych jest koordynowanie procesów materialnych i niematerialnych, niezbędnych do precyzyjnego, efektywnego i zgodnego z oczekiwaniami klientów świadczenia usług. Ze względu na specyfikę produkcji biura podróży w sieci logistycznej związanej z zaopatrzeniem są odbiorcą półproduktu, jak i produktu, który niezbędny jest do dalszej produkcji usługi. Są one także bezpośrednim dostawcą (wytwórcą) usługi (produktu) jako produktu finalnego. Potraktowanie biura podróży jako swego rodzaju systemu logistycznego oraz skupienie się na jego kluczowych procesach logistycznych może przesądzać o powodzeniu prowadzenia działalności w danym obszarze.

Bibliografia

Abt S. (2000), *Specyfika logistyki ponad granicami* [w:] S. Abt (red.), *Logistyka ponad granicami*, Biblioteka Logistyka, Poznań.

Abt S. (2001), *Logistyka w teorii i praktyce*, Wydawnictwo AE, Poznań.

Barcik R., Jakubiec M. (2011), *Systemy logistyczne – Podstawy funkcjonowania*, „Logistyka", nr 4.

Ballou R. H. (1987), *Basic Business Logistics*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs.

Bentyn Z. (2013), *Logistyka w gospodarce turystycznej*, UE Poznań.

Bielski M. (1996.), *Organizacje*, UŁ, Łódź.

Dziadkowiec J., Kafel T. (2008), *Tworzenie wartości dodanej na przykładzie biura podróży* [w:] T. Sikora (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*, UE Kraków, s. 268–275.

Eckermann K. (1999), *Die Betriebswirtschaft eines Reiseburos*, Frankfurt em Main 1930, za: A. Konieczna-Domańska, *Biura podróży na rynku turystycznym*, PWN, Warszawa.

Gołembska E. (red.), (2002), *Kompendium wiedzy o logistyce*, PWN, Warszawa–Poznań.

Gołembska E., Tyc-Szymil K., Brauer J. (2008), *Logistyka w usługach,* PWN, Warszawa.

Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (2009), *Logistyka*, wyd. ILIM, Poznań.

Lissowski G. (2002) [w:] *Wielka Encyklopedia Powszechna,* PWN, Warszawa.

Łyżwa D. (2006), *Organizacja pracy biura podróży* 341[05].Z3.01, Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.

Marek R. (2009), *Determinanty rozwoju polskich biur podróży w Internecie*, Promotor, Radom.

Niziński S., Żurek J. (2011), *Logistyka ogólna,* Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.

Nowicka-Skowron M. (2000), *Efektywność systemów logistycznych,* PWE, Warszawa.

Odlanicka-Poczobutt M. (2008), *Dynamika systemów logistycznych jako przesłanka stosowania technik szybkiego reagowania* [w:] J. Bendkowski (red.), *Wybrane elementy zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie,* Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 70–87.

Panasiuk A. (2005), *Marketing usług turystycznych,* PWN, Warszawa.

Panfiluk E. (2014), *Efekty realizacji strategii inwestycyjnej w przedsiębiorstwie turystycznym jako miernik skuteczności działań logistycznych,* „Logistyka", nr 3, s. 4953–4961.

Pfohl H. CH. (1998), *Zarządzanie logistyką,* Biblioteka Logistyka, Poznań.

Rapacz A. (1998), *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*, Wydawnictwo AE, Wrocław.

Rothert A. (1998), *Organizacja gospodarki materiałowej w przemyśle i handlu*, Instytut Naukowej Organizacji Pracy, Warszawa.

Świerczek A. (2006), *Koncepcja zarządzania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie,* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach", nr 1(2), s. 115–124.

Topolska K., Topolski M. (2006), *System logistyczny przedsiębiorstwa i jego struktura przestrzenna,* „Zeszyty Naukowe. Logistyka i Transport", Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu, t. 3, nr 2, s. 67–73.

Wiktorowska-Jasik A. (2010), *Znaczenie logistyki w rozwoju gospodarki turystycznej Polski,* „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica", nr 61, s. 159–166.

Winiarska K. (red.), (2012), *Podstawy rachunkowości: Podręcznik,* Wolters Kluwer, Warszawa.

Magdalena Sobocińska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Kompetencje przywódcze w dobie pandemii koronawirusa

The Leadership Competences in the Era of Coronavirus Pandemic

Streszczenie: Pandemia może być motorem innowacyjnych zmian dla istniejących podmiotów, jak również impulsem do powstawania nowych, które dobrze zidentyfikują nisze rynkowe i wprowadzą właściwe rozwiązania, służące zaspokajaniu potrzeb konsumentów. Celem opracowania jest odpowiedź na pytanie o cechy przywództwa i działania, których podjęcie w szczególności przekłada się na skuteczność zarządzania w obliczu wydarzeń określanych mianem „czarnego łabędzia" i tworzących nowy rodzaj niepewności.
Słowa kluczowe: innowacje, nowe technologie, pandemia koronawirusa, przywództwo, wirtualizacja pracy

Abstract: The pandemic may be a driving force for innovative changes for existing entities as well as an impulse for the emergence of new ones that will well identify market niches and introduce appropriate solutions to meet the needs of consumer. The aims of the description is to answer the question about the features of leadership and actions, the implementation of which, especially translates into the effectiveness of management in the face of events referred to as the "black swan" that create a new kind of uncertainty.
Keywords: coronavirus pandemic, innovations, labour virtualisation, leadership, new technologies

Wprowadzenie

W opracowaniu przyjęto tezę, że pandemia koronawirusa może być motorem innowacyjnych zmian dla istniejących podmiotów jak również impulsem do powstawania nowych, które dobrze zidentyfikują nisze rynkowe i wprowadzą właściwe rozwiązania, służące zaspokajaniu potrzeb konsumentów. Sprostanie wyzwaniom wynikającym z pandemii koronawirusa i traktowanie jej nie tylko jako zagrożenia, ale także jako szansy na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań w różnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, wymaga zidentyfikowania kompetencji przywódczych, które warunkują twórcze i konstruktywne podejście do wynikającej z pandemii sytuacji kryzysowej.

Celem opracowania jest zatem próba odpowiedzi na pytanie o cechy przywództwa i rodzaje działań, których podjęcie w szczególności przekłada się na skuteczność zarządzania w obliczu wydarzeń określanych mianem „czarnego łabędzia" i tworzących nowy rodzaj niepewności. Tak sformułowany cel wymaga przedstawienia istoty przywództwa w warunkach kryzysu, a także czynników zwiększających efektywność zdalnej pracy. Rozważania prowadzone są w kontekście fal wirtualizacji pracy, którym towarzyszy zmiana sposobu postrzegania miejsca i czasu pracy. Jest to tym istotniejsze, że jak podkreślał Aleksander Rothert, *dążenie do zwiększenia wydajności pracy w gruncie rzeczy oznacza zrozumienie znaczenia czasu* [Rothert, 1934, s. 2]. Szczególna uwaga poświęcona została także czynnikom rozwoju innowacji, których wprowadzanie stanowi odpowiedź na pandemię koronawirusa.

Realizacji sformułowanego celu służyć będzie postępowanie badawcze wykorzystujące metodę analizy i studiów literatury oraz analizę logiczną. Podstawę badania będzie stanowiła literatura naukowa obejmująca problematykę przywództwa, zarządzania zasobami ludzkimi, innowacji i wirtualizacji zarządzania oraz raporty instytutów badawczych i firm doradczych dotyczące zmian w funkcjonowaniu podmiotów rynku dokonujących się pod wpływem pandemii koronawirusa.

Specyfika przywództwa w sytuacjach kryzysowych

Istotę przywództwa można upatrywać w umiejętności poprowadzenia firmy lub innego podmiotu rynku przez zmiany. O ile zarządzanie wiąże się z planowaniem, organizowaniem, wdrażaniem i kontrolą, o tyle przywództwo dotyczy wytyczania kierunku i jednoczenia ludzi wokół wyznaczonych celów, a także ich motywowania [Kotter, 2012, s. 39].

Znaczenie przywództwa szczególnie ujawnia się w sytuacjach kryzysowych, gdyż rolą przywódcy jest nadać pozytywne znaczenie sytuacjom, które mogą być postrzegane jako negatywne.

Skuteczność zarządzania w warunkach niepewności zależy od zminimalizowania negatywnych skutków wynikających z krótkowzroczności strategicznej, która wiąże się z niedostrzeganiem szans i zagrożeń oraz niewielką zdolnością adaptacyjną firmy, a także z zawężaniem zbioru rozważanych przez przywódców opcji [Czakon, 2020, s. 179]. Ryzyko ujawnienia się takiego zjawiska jest realne, gdyż w sytuacji zagrożenia dość łatwo skupić swoją uwagę na działaniach tylko doraźnych i celach krótkoterminowych.

Oznacza to również potrzebę uwzględniania wielu perspektyw, w tym perspektywy rozumowania racjonalnego i kreatywnego w analizowaniu problemów oraz poszukiwaniu ich rozwiązań. Te dwie perspektywy wytwarzają swego rodzaju „napięcie strategiczne", ponieważ wydają się przeciwstawne i wykluczające się wzajemnie. „Napięcie strategiczne" przyjmuje charakter paradoksu, czyli sytuacji, w których dwa pozornie wykluczające się fakty okazują się jednocześnie prawdziwe [De Wit, Meyer, 2007, s. 36]. W związku z tym przywódcy powinni dążyć do odnajdywania rozwiązań łączących w sobie zalety obu przeciwstawnych względem siebie perspektyw.

Należy również podkreślić, że przywództwo w dobie pandemii wymaga kreowania sprzyjających warunków do wydajnej pracy w nowej rzeczywistości i w konsekwencji oznacza również potrzebę stworzenia możliwości zaspokajania potrzeb społecznych pracowników z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi komunikacji. Istotne jest także zaspokajanie potrzeb sprawczości, czyli wpływania na rzeczywistość, gdyż odebranie pracownikom sprawczości zmniejsza ich dobrostan. Sprzyja temu delegowanie uprawnień i ustanawianie nowych zasad współpracy w warunkach zdalnej pracy. Nie można pomijać również tego, że w okresie niepewności pracownicy z dużą intensywnością odczuwają potrzebę bycia poinformowanymi, w tym także w zakresie roli, którą mają pełnić w warunkach zdalnej pracy. Ważną rolą przywódcy jest również ukazywanie sensu pracy, ponieważ pracownikom w czasie pandemii może towarzyszyć poczucie swego rodzaju chaosu, przekładające się na częstsze stawianie sobie fundamentalnych pytań natury egzystencjalnej [Roczniewska, Puchalska-Kamińska, 2021, s. 35–46].

Ponadto do szczególnie istotnych w dobie pandemii koronawirusa cech przywództwa, które wyróżniają skutecznych liderów, zaliczyć należy uwzględnianie w zarządzaniu ludźmi empatii i zrozumienia, przy zachowaniu zasad racjonalności. W dążeniu do odzyskania stabilizacji funkcjonowania podmiotu rynku niezwykle ważne jest również wyznaczanie priorytetów i przedkładanie efektywności nad efektowność, a także dbanie o komunikację wewnętrzną i zewnętrzną oraz kształtowanie odpowiedniej narracji. Ponadto właściwe podejście do przywództwa w dobie pandemii koronawirusa wiąże się z odwagą w podejmowaniu decyzji, czemu niejednokrotnie towarzyszą luki informacyjne, a także przyjmowaniem

długofalowej perspektywy zarządzania, ukierunkowanej na poszukiwanie nowych modeli biznesowych i innowacji [Renjen, 2020b, s. 2]. W tym kontekście powstaje pytanie o uwarunkowania rozwoju kreatywnych postaw pracowników, stanowiących podstawę kreowania i wdrażania innowacji służących zaspokajaniu potrzeb i nowych oczekiwań klientów.

Wprowadzanie innowacji jako odpowiedź na pandemię koronawirusa w aspekcie implikacji dla przywództwa

Wśród proaktywnych strategii działania w dobie pandemii koronawirusa należy wskazać na strategię polegającą na oferowaniu dotychczasowych produktów z wykorzystaniem nowych, cyfrowych kanałów dystrybucji, czy też na wprowadzaniu nowych produktów w ramach dotychczasowych kanałów dystrybucji, lub na wprowadzaniu nowych produktów do nowych kanałów dystrybucji.

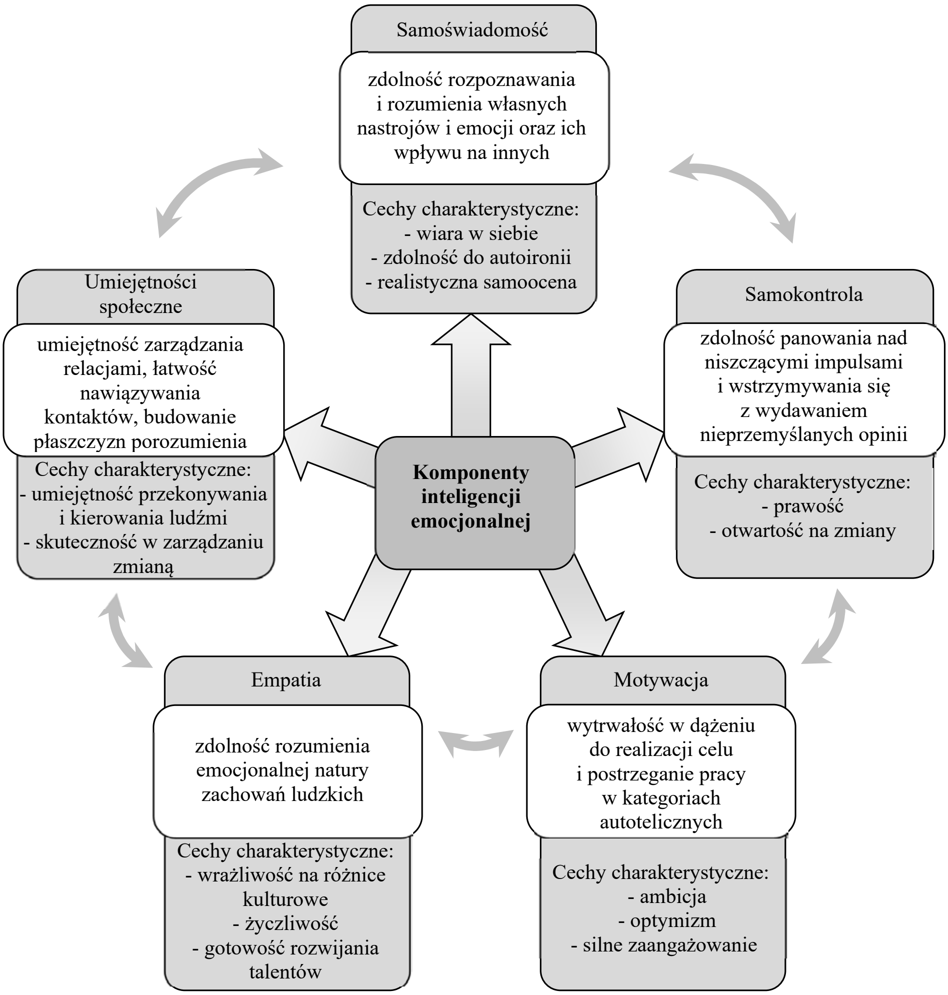
Należy podkreślić, że ukierunkowane na kreowanie innowacji zarządzanie wiąże się z rozwijaniem u pracowników kluczowych z punktu widzenia procesów innowacyjnych umiejętności poznawczych i behawioralnych. Na podstawie dokonanego przeglądu literatury można stwierdzić, że do tych umiejętności zalicza się przede wszystkim myślenie skojarzeniowe, kwestionowanie istniejącego *status quo*, obserwowanie i eksperymentowanie oraz nawiązywanie kontaktów [Dyer, Gregersen, Christensen, 2012, s. 20–22]. Umiejętność myślenia skojarzeniowego wyraża się w dokonywaniu syntezy oraz nadawaniu znaczeń nowym informacjom, a także łączeniu pozornie pozbawionych związku pytań i problemów w celu odkrywania nowych kierunków działania. Warto dodać, że wykorzystywanie umiejętności myślenia skojarzeniowego wymaga posiadania interdyscyplinarnej wiedzy i stosowania jej w poszukiwaniu innowacyjnych pomysłów. Natomiast umiejętność kwestionowania *status quo* związana jest z formułowaniem pytań, które ułatwiają zrozumienie tego, jak obecnie przebiegają procesy i zjawiska i jak można je zmienić czy udoskonalić. W procesie kreowania innowacji równie ważne są umiejętności obserwowania oraz eksperymentowania. Znaczenie umiejętności obserwowania wyraża się w czerpaniu inspiracji, dzięki przyglądaniu się otoczeniu i jego różnym podmiotom. Natomiast umiejętność eksperymentowania immanentnie związana jest z poszukiwaniem związków przyczynowo-skutkowych oraz zdobywaniem nowych doświadczeń. Istotną cechą wpisaną w profil innowatora jest także umiejętność inspirowania się oraz nawiązywania kontaktów, polegająca na budowaniu relacji z osobami reprezentującymi różne środowiska i kultury.

Na przedstawione cechy tworzące swoisty kod DNA innowatora należy spojrzeć także z perspektywy zmian w obszarze innowacji. Analiza kierunków rozwoju podejść do innowacji wskazuje na odchodzenie od prostych podażowych modeli

innowacji. Towarzyszy temu przechodzenie do innowacji popytowych i społecznych, stanowiących odpowiedź na problemy współczesności, oraz do modeli innowacji, których istotą są interakcje rynku i nauki, biznesu, administracji i sprzężenia zwrotne, a także współpraca między wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami. Ponadto dla innowacji otwartych znamienne jest łączenie wiedzy wewnętrznej z wiedzą zewnętrzną [Weresa, 2014, s. 41–42].

Właściwemu motywowaniu pracowników do twórczego podejścia do sytuacji wywołanej pandemią koronawirusa sprzyja posiadanie przez przywódców inteligencji emocjonalnej, której główne komponenty przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Komponenty inteligencji emocjonalnej jako cechy przywódcy



Źródło: opracowano na podstawie Goleman [2012, s. 10].

W tym kontekście warto podkreślić, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej jest immanentnie związany z samoświadomością przywódców w zakresie wpływu emocji na zachowania ludzkie. Cecha ta jest szczególnie istotna w warunkach pandemii, która generuje u ludzi wiele negatywnych emocji. Istotna jest także samokontrola i silna motywacja wewnętrzna, a także empatia.

Rola przywódcy w kontekście postępującej wirtualizacji pracy

Należy zauważyć, że pandemia koronawirusa stała się katalizatorem transformacji cyfrowej w wielu obszarach życia społeczno-gospodarczego, a przedsiębiorstwa o wysokim stopniu ucyfrowienia w mniejszym stopniu odczuły jej negatywne konsekwencje.

Zachowanie ciągłości realizowanych w firmie i innych podmiotach rynku procesów w czasie pandemii koronawirusa wiązało się i nadal wiąże się z rosnącym znaczeniem umiejętności zarządzania wirtualnymi zespołami oraz z minimalizowaniem negatywnych skutków izolacji. Prowadzenie z sukcesem w dobie pandemii działań z wykorzystaniem Internetu wymaga wykorzystywania jego dużego potencjału w zakresie interaktywności, która rozumiana jest w kontekście:

- opartej na sieci i odnoszącej się do komunikowania się pomiędzy jednostkami zdolności kontroli tego procesu oraz możliwości aktywnego uczestnictwa w wymianie wartości,
- stopnia uczestnictwa użytkowników sieci w modyfikowaniu treści i formy przekazu,
- stopnia zaangażowania poszczególnych jednostek w proces komunikacji poprzez czynne i wzajemne oddziaływanie na siebie,
- stopnia, w jakim komunikacja jest postrzegana jako obustronna, reagująca, szybka oraz charakteryzująca się wykorzystaniem informacji oraz możliwa do kontrolowania przez dwie strony [Mazurek, 2012, s. 67–68; Johnson, Bruner, Kumar, 2006, s. 35–52; Yadav, Varadarajan, 2005, s. 585–603].

Zważywszy, że współczesne modele biznesu oraz systemy organizacji pracy w coraz większym stopniu opierają się na synergii ludzkiego talentu oraz nowych technologii, do kluczowych umiejętności zaliczyć należy zwłaszcza zdolność pracowników do dodawania indywidualnych wartości do projektu oraz komunikowania się z innymi członkami zespołu, a także z partnerami. Tworzenie nowych, elastycznych modeli organizacji pracy wymaga budowania kultury zaufania, tak aby pracownicy posiadali autonomię, ale i poczucie odpowiedzialności za realizację swoich zadań. Konieczność zastosowania hybrydowej pracy stanowi impuls do przeprojektowania powierzchni biurowych w taki sposób, aby stworzyć nie tylko bezpieczne środowisko pracy w obliczu pandemii, ale również takie, które sprzyja

generowaniu pomysłów i pobudza do kreatywności. Zważywszy, że 74% CFO zamierza na stałe przenieść część pracowników do pracy zdalnej, biuro będzie pełniło rolę centrali i coraz powszechniejsze staną się miejsca, w których pracujący w sposób zdalny pracownicy będą mogli zaspokoić potrzeby społeczne bez trwałych powiązań z konkretnym biurkiem [Kostro, 2021, s. 5].

Z punktu widzenia przywództwa istotne staje się także wprowadzanie nowych rytuałów wspomagających rozwój postaw opartych na kreatywności i umożliwiających poprawianie wyników pracy zdalnej i hybrydowej, a także sprzyjających budowaniu wspólnoty oraz więzi w zespole i w konsekwencji służących wzmacnianiu zbiorowej tożsamości. Jest to tym istotniejsze, że najsilniejsze kultury i wspólnoty były głęboko rytualne, a rytuał jest instrumentem kreowania kultury organizacyjnej [Koprowska, 2021, s. 27].

Oznacza to wejście w kolejny etap wirtualizacji pracy. W tym miejscu warto podkreślić, że pierwsza fala związana z powstaniem komputerów oraz poczty elektronicznej sprzyjała powstaniu nowej formy łączności między firmami a osobami świadczącymi pracę na odległość. Prowadziło to do sytuacji, w których ceną niezależności, autonomii i wolności było wyzbycie się formalnej więzi z pracodawcą oraz związanego z tym poczucia współuczestnictwa w zespole, pozwalającego na zaspokajanie potrzeb społecznych. Z kolei druga fala zmian ściśle związana była z rozwojem technologii mobilnej, która sprawiła, że praca zespołowa etatowych pracowników mogła być wykonywana w każdym miejscu i o każdej porze, bez zrywania więzi z firmą. Natomiast istotą trzeciej fali było powstawanie współużytkowanych przestrzeni biurowych, które z jednej strony gwarantują znamienną dla pierwszej fali swobodę i elastyczność, a z drugiej zapewniają funkcjonowanie we wspólnym środowisku pracy, inspirującym i pobudzającym do kreatywności oraz umożliwiającym zaspokajanie potrzeb kontaktów społecznych z innymi osobami o dużym potencjale innowacyjnym [Johns, Gratton, 2013, s. 88–97].

W tym kontekście należy podkreślić, że pandemia koronawirusa, przyspieszając wirtualizację pracy, nadała jej nowych wymiarów i niejednokrotnie stanowiła impuls do wprowadzania innowacji w zakresie organizacji pracy.

Podsumowanie

Pandemia koronawirusa wywołała istotne zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz innych podmiotów, dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi oraz form sprzedaży, a także budowania i utrzymywania relacji z klientami oraz innymi podmiotami otoczenia. Z jednej strony kryzys odsłonił szereg słabości w obszarze zarządzania, lecz jednocześnie stał się szansą na wprowadzanie innowacji w różnych obszarach zarządzania, stanowiących odpowiedź na oczekiwania

konsumentów. Oznacza to, że pandemia koronawirusa stała się źródłem zwiększania skali innowacji w przedsiębiorstwach aktywnie podchodzących do kryzysu [Sneader, Singhal, 2020, s. 124].

Przeprowadzone postępowanie badawcze, ukierunkowane na realizację sformułowanego we wprowadzeniu celu, pozwala na stwierdzenie, że do cech przywództwa i typów działań, których podjęcie w szczególności przekłada się na skuteczność zarządzania w dobie pandemii koronawirusa, należą w szczególności:

- empatyczne podejście do pracowników oraz klientów i zrozumienie ich potrzeb, przy jednoczesnym zachowaniu racjonalnego podejścia do problemów,
- koncentracja na misji i wyłonienie priorytetów w ramach kolejnych działań służących utrzymaniu stabilności organizacji, a także identyfikowanie nowych możliwości dzięki łączeniu zalet wynikających z zarówno kreatywnego, jak i logicznego myślenia,
- przywiązywanie dużego znaczenia do szybkości reakcji i podejmowanie zdecydowanych działań w warunkach dużej niepewności informacyjnej,
- zarządzanie komunikacją i wypracowanie właściwej narracji z zachowaniem prawdziwości przekazu, a także inspirowanie innych do podejmowania wyzwań,
- przyjmowanie długofalowej perspektywy zarządzania, przewidywanie zmian strukturalnych i ich następstw, a także kształtowanie rynku w oparciu o innowacyjne rozwiązania, wdrażane na poszczególnych etapach zarządzania wartością dla klienta [Renjen, 2020a, s. 76–84].

Dopełnienia sformułowanych zasad i założeń dotyczących roli przywództwa w dobie pandemii koronawirusa można poszukiwać w dorobku Aleksandra Rotherta, który podkreślał, że *człowiek na każdym polu może dokonać znacznie więcej, jeżeli mu przyświeca wyraźnie wytknięty cel* [Rothert, 1921, s. 35]. Jest to myśl uniwersalna i aktualna również w okresie pandemii, w którym szczególnego znaczenia nabierają jasno określone priorytety i niejednokrotnie nowe cele, stanowiące odpowiedź na pojawiające się wyzwania.

Bibliografia

Czakon W. (2020), *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

Dyer J., Gregersen H., Christensen C. M. (2012), *DNA innowatora*, ICAN Institute, Warszawa.

Goleman D. (2012), *Co czyni cię przywódcą?* [w:] *O przywództwie*, ICAN Institute, Warszawa.

Johns T., Gratton L. (2013), *Trzecia fala pracy wirtualnej*, „Harvard Business Review Polska", lipiec–sierpień.

Johnson G. J., Bruner II G. C. & Kumar A. (2006), *Interactivity and its Facets Revisited*, „Journal of Advertising", Vol. 35, No. 4.

Koprowska J. (2021), *Sekretna moc rytuałów biznesowych. Jak ją wykorzystać, by zintegrować zespół?* [w:] *Praca zdalna. Jak zarządzać wirtualnym zespołem?* ICAN Institute, Warszawa.

Kostro P. (2021), *Praca hybrydowa wyzwala produktywność i chęć do współpracy* [w:] *Praca zdalna. Jak zarządzać wirtualnym zespołem?* ICAN Institute, Warszawa.

Kotter J. P. (2012), *Co właściwie robią przywódcy?* [w:] *O przywództwie*, ICAN Institute, Warszawa.

Mazurek G. (2012), *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Renjen P. (2020a), *Istota wirusoodpornego przywództwa*, „ICAN Management Review", nr 2.

Renjen P. (2020b), *The heart of resilient leadership. Responding to COVID-19*, Deloitte Insights.

Roczniewska M., Puchalska-Kamińska M. (2021), *Czego potrzebują Twoi pracownicy w nowej rzeczywistości?* [w:] *Praca zdalna. Jak zarządzać wirtualnym zespołem?* ICAN Institute, Warszawa.

Rothert A. (1921), *Jaki system płacy stosować w dzisiejszych warunkach?* Wydawnictwo „Ligi Pracy", Warszawa.

Rothert A. (1934), *Prawidłowa organizacja przedsiębiorstw,* „Przegląd Organizacji", nr 1.

Sneader K., Singhal S. (2020), *Przyszłość nie będzie taka, jaką miała być*, „ICAN Management Review", nr 5.

Weresa M. A. (2014), *Polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Yadav M. S. & Varadarajan P. R. (2005), *Interactivity in the Electronic Marketplace: An Exposition of the Concept and Implications for Research*, „Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 33, No. 4.

Piotr Krowicki
Akademia WSB

Innowacje marketingowe w tworzeniu wartości centrum handlowego

Marketing innovation in creating shopping center value

Streszczenie: W artykule dokonano identyfikacji innowacji marketingowych w kontekście kreacji wartości dla klient**ów** centrów handlowych. W pierwszej części zdefiniowano innowacje, innowacje marketingowe oraz wartoś**ć** centrum handlowego, natomiast w części empirycznej przedstawiono wybrane innowacje marketingowe ośrodków handlowych. Wyniki badań stanowią asumpt do dyskusji na temat roli innowacji oraz wartości centrum handlowego w dobie pandemii COVID-19.
Słowa kluczowe: innowacje, innowacje marketingowe, centrum handlowe, wartość dla klienta

Abstract: The article identifies marketing innovations in the context of creating value for customers of shopping centers. The first part defines innovations, marketing innovations and the value of a shopping center, while the empirical part presents selected marketing innovations of shopping centers. The research results are a source of discussion on the role of innovation and the value of a shopping center in the time of the Covid-19 pandemic.
Keywords: customer value, innovations, marketing innovations, shopping center

Wprowadzenie

Handel detaliczny, w tym sektor ośrodków handlowych, podlega ciągłym przeobrażeniom, co związane jest z turbulentnym otoczeniem przedsiębiorstwa. Zmiany te dotyczą nie tylko struktury handlu (procesy koncentracji, integracji, globalizacji), ale też zachowań nabywców. W tym świetle niezwykle współczesne wydają się słowa klasyka nauki o zarządzaniu i jakości A. Rotherta, który twierdził, że *pierwszą zasadą dobrej organizacji powinno być przewidywanie wszystkiego i unikanie niespodzianek psujących wykonanie ułożonego z góry planu* [Rothert, 1932, s. 9].

Rosnąca konkurencja, zarówno bezpośrednia, jak i pośrednia, wymusza na centrach handlowych wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Obniżanie marż handlowych w nieskończoność nie jest możliwe i tym samym współczesny handel detaliczny nieustannie poszukuje obszarów wzrostu. Istotną częścią tego procesu są działania dotyczące tworzenia, podtrzymania i komunikowania wartości dla klienta [Grzesiuk, 2010, s. 326].

Konkurencja w sektorze centrów handlowych wymaga innowacji, które warunkują wyróżnienie się i przyciągnięcie klientów, zarówno tych instytucjonalnych (najemców powierzchni), jak i indywidualnych. Organizacje bez innowacji są skazane na spadek dochodów i rentowności, ponieważ klienci migrują do tych przedsiębiorstw, które lepiej zaspokajają ich potrzeby poprzez innowacje [Dobiegała-Korona, 2010, s. 234]. Dodatkowo pandemia COVID-19 oraz wzrost znaczenia handlu elektronicznego zmuszają zarządców ośrodków handlowych do poszukiwania coraz to nowszych sposobów zaspokajania potrzeb klientów. Badania wskazują także na niechęć współczesnego konsumenta do dokonywania zakupów w sklepach stacjonarnych, widoczną w zmniejszeniu częstotliwości wizyt w sklepach wielkopowierzchniowych [Samuk, Sidorowicz, 2020, s. 199–203].

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: Q1: Jakie są relacje (związki) pomiędzy kategorią innowacji marketingowych a kategorią wartości dla klienta? Q2: Czy wśród polskich centrów handlowych można spotkać przykłady przedsiębiorstw innowacyjnych? Q3: Czym jest innowacja marketingowa centrum handlowego? Q4: Jakie są przykłady i typy innowacji marketingowych wśród polskich centrów handlowych?

Artykuł został przygotowany w oparciu o wtórne i pierwotne źródła informacji. Źródła wtórne dotyczą literatury przedmiotu oraz opracowań branżowych związanych z aktywnością centrów handlowych, a źródła pierwotne zostały pozyskane na podstawie danych podchodzących z badań własnych, dokonanych na podstawie analizy witryn internetowych oraz oficjalnych profili centrów handlowych na portalu społecznościowym Facebook. Empiryczna część artykułu została przygotowana w oparciu o metodę wielokrotnego studium przypadku. Autor posłużył się

metodą krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej, a także metodą studium przypadków. Badanie przeprowadzono w marcu i kwietniu 2021 roku, a zakres czasowy postów i informacji na witrynach internetowych wybranych ośrodków handlowych dotyczy okresu od stycznia 2020 do marca 2021.

Innowacje marketingowe jako jeden z typów innowacji

Innowacje są przedmiotem analiz wielu dyscyplin naukowych, a ich definicje różnią się perspektywami. Dodatkowo powszechność stosowania i nośność marketingowa pojęcia zmuszają do pochylenia się nad kwestią zdefiniowania terminu „innowacja" i rozróżnienia go od innowacji pozornych.

Tabela 1. Definicje innowacji spotykane w literaturze naukowej

Autor/ źródło	Definicja pojęcia
P. Drucker	Każda nowość będąca nowością dla użytkownika – konsumenta. Szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług.
Ch. Freeman	Pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia.
K. E. Knight	Wprowadzenie zmiany, która jest nowa dla danej organizacji i dla jej środowiska.
Ph. Kotler	Jakikolwiek produkt, usługa lub pomysł, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy.
L. Kozioł	Wszelkie z założenia korzystne zmiany w różnych obszarach działalności organizacji, wprowadzające postęp w odniesieniu do stanu istniejącego, powstałe w organizacji lub poza nią, stanowiące odpowiedź na sygnalizowane lub dotychczas nieznane potrzeby.
A. Pomykalski	Wszelkie procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w dziedzinie techniki, technologii i organizacji.
M. Porter	Pomyślna ekonomicznie eksploatacja pomysłów w zakresie zarówno nowych produktów i procesów, jak i mniejszych modyfikacji, stanowiących jednak nowość dla danego podmiotu wprowadzającego.

Autor/ źródło	Definicja pojęcia
Podręcznik Oslo	Innowacja to wdrożenie nowego lub znaczącego udoskonalenia produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. Innowacje są procesem o charakterze ciągłym, a tym samym trudno poddają się pomiarowi, szczególnie w firmach, których działalność innowacyjna charakteryzuje się głównie niewielkimi, przyrostowymi zmianami i nie ma charakteru pojedynczych, wyraźnie zdefiniowanych przedsięwzięć polegających na wdrożeniu znaczących zmian.
J. A. Schumpeter	Istotna zmiana funkcji produkcji, polegająca na nowym łączeniu przedmiotów, środków i metod produkcji.
M. A. West, N. R. Anderson	Skuteczne (ang. *effective*) zastosowanie procesów i produktów nowych dla organizacji, zaprojektowanych (ang. *designed*) w celu przyniesienia korzyści dla tej organizacji i jej interesariuszy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pomykalski [2001, s. 17]; Zawadzki [2019, s. 13]; Porter [2001, s. 23]; Womg i in. [2008, s. 2]; Maciejewski [2015, s. 954].

W literaturze przedmiotu występują dwa ujęcia innowacji. Jeden sposób rozumienia dotyczy przedmiotowego wymiaru, natomiast drugi skupia się na jej procesualnym charakterze. Pierwsze rozumienie wiąże się z rezultatem działania, istotą konkretnego produktu, modelem organizacji, metodą produkcji. Drugie ujęcie utożsamiane jest z procesem i jako takie wiąże się z powstaniem pomysłu, pracami naukowo-badawczymi, projektowaniem i upowszechnianiem idei. Minimalnym warunkiem zaistnienia innowacji jest to, aby produkt, proces, metoda marketingowa, idea były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla sektora lub dla przedsiębiorstwa [Kucharska, 2020, s. 104]. W artykule przyjęto przedmiotowy wymiar innowacji oraz ów minimalny warunek jej zaistnienia. Autorowi najbliższa wydaje się szeroka definicja P. Druckera, według której innowacja to *każda nowość, która jest nowością dla użytkownika*. Innymi słowy, innowacja jest wówczas, kiedy osoby zainteresowane traktują dane rozwiązane jako coś nowego, nawet jeśli dla innych projekt jest wyłącznie imitacją [Van de Ven, 1986, s. 4].

Pośród innowacji wyróżnia się innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne oraz marketingowe. Granice między nimi są nieostre i stąd niektóre rozwiązania stosunkowo trudno zaklasyfikować. Różne typy innowacji występują często łącznie: na przykład innowacja produktowa wiąże się często z innowacją procesową [Bigliardi, Dormino, 2009, s. 226]. Szczególnym rodzajem innowacji są innowacje marketingowe, które dotyczą implementacji nowych lub

udoskonalonych metod sprzedaży bądź marketingu. Innowacja w ujęciu marketingowym dotyczy wdrożenia nowej koncepcji bądź strategii marketingowej. Ich celem jest lepsze zaspokojenie potrzeb konsumentów, dotarcie do nowych rynków zbytu bądź nowe pozycjonowanie produktu, co ma finalnie prowadzić do polepszenia wyników sprzedaży [Baruk, 2016, s. 13]. Odwołując się do klasycznego *marketing mix,* innowacje marketingowe można podzielić na: 1) innowacje związane z produktem; 2) innowacje w zakresie cen; 3) innowacje w obszarze dystrybucji oraz 4) innowacje w obszarze promocji [Reformat, 2017, s. 22–35]. W literaturze przedmiotu występują również odniesienia do tzw. koncepcji 7P, dołączając jeszcze innowacje w zakresie ludzi (ang. *people*), procesów (ang. *processes*) oraz cech fizycznych miejsca świadczenia usługi (ang. *physical evidence*) [Breesam, Salman, Thabit, 2019, s. 345].

Niezwykle trudno rozróżnić strategię marketingową od działań związanych z rozwojem nowych produktów. Dla niektórych badaczy innowacja marketingowa dotyczy zmian w obrębie produktu rzeczywistego i poszerzonego, a nie samego rdzenia produktu [Sarnowski, Prokopowicz, 2015, s, 142]. W niniejszym artykule traktuje się innowacje produktowe jako typ innowacji marketingowych, wychodząc z założenia, że produkt jest jednym z narzędzi marketingu [Osifo, Adekunle, 2020, s. 5].

Samo słowo *innowacje* oraz jego derywaty (*innowacyjność*, *innowacyjny*) posiadają pozytywne konotacje. Określenia te sugerują, że to, co jest oznaczone innowacyjnością, jest cenne, pożyteczne i wartościowe. Potwierdzają to badania percepcji tego terminu [Maciejewski, 2016a, s. 13].

Według autora artykułu innowacje marketingowe są nośnikami korzyści dla konsumenta i wiążą się w sposób bezpośredni z kategorią wartości dla klienta. Jeśli zmiana nie satysfakcjonuje klienta, nie może być nazwana innowacją w zakresie marketingu [Maier, Dan, 2018, s. 83]. Innowacje marketingowe muszą dostarczać klientowi wartości, a kreowanie i wzrost wartości dla klientów muszą uwzględniać strategię innowacji [Dobiegała-Korona, 2010, s. 246]. Ma to szczególne znaczenie w obliczu szybko zmieniających się warunków otoczenia konkurencyjnego.

Związki między kształtowaniem wartości dla klienta a innowacjami marketingowymi

Konsument wybiera ofertę o najwyższej użyteczności – kupuje nie tyle produkt, a korzyści. Każde przedsiębiorstwo prezentuje konkretną wiązkę wartości dla swoich klientów. W toku analizy można wyróżnić następujące atrybuty wpływające na pozycjonowanie takiej placówki: 1) lokalizację, 2) asortyment, 3) politykę cenową, 4) zakres świadczonych usług, 5) czas potrzebny na dotarcie do placówki i dokonanie zakupu oraz 6) atmosferę [Grzesiuk, 2010, s. 329–330].

Kategoria wartości dla klienta ma charakter relatywny, stwarzając tym samym problemy definicyjne. Pojęcie jest w fazie konceptualizacji, a różne perspektywy badawcze skutkują wielością definicji (tabela 2).

Tabela 2. Definicje wartości dla klienta spotykane w literaturze naukowej

Autor	Definicja pojęcia
K. Dziewanowska	Wypadkowa porównania wszystkiego, co klient otrzymuje (jakość, prestiż, wygoda, emocje), do tego, co musi poświęcić i oddać.
V. Liljander, T. Strandvik	Stosunek postrzeganych korzyści dostarczanych przez produkt do postrzeganej ceny tego produktu.
P. Kothandarman, D. T. Wilson	Związek pomiędzy ofertą firmy i ceną zapłaconą przez nabywcę z ofertą rynkową i ceną konkurencji.
P. Kotler	Różnica pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem.
K. Monroe	Stosunek pomiędzy jakością lub korzyściami postrzeganymi przez nabywców w produkcie, a postrzeganymi poświęceniami, które ponoszą nabywcy, płacąc daną cenę.
A. Ravald, Ch. Gronroos	Wartość dla klienta wynika nie tylko z samego produktu, lecz z relacji (związku) między stronami dokonującymi transakcji.
R. Sánchez-Fernández, M. A. Iniesta-Bonillo	Kognitywno-afektywna ewaluacja relacji wymiany, dokonywana na każdym etapie procesu podejmowania decyzji, a uzależniona od czasu, miejsca i okoliczności, w jakich znajduje się oceniający.
R. Woodruff	Odczuwalne i oceniane przez klienta preferencje wobec atrybutów produktu, atrybutów jego funkcjonowania i konsekwencji wynikających z jego użycia, które umożliwiają (lub uniemożliwiają) klientowi osiągnięcie jego celów i zamierzeń w procesie użytkowania.
V. Zeithaml	Dokonana przez konsumenta ogólna ocena użyteczności produktu, oparta na sposobie postrzegania tego, co jest otrzymane, w stosunku do tego, co jest dane.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Dobiegała-Korona [2010, s. 236–237]; R. Seweryn [2012, s. 19–22]; J. Beliczyński [2009, s. 39]; K. Dziewanowska [2018, s. 48].

Rozumienie „wartości” w marketingu wywodzi się z ekonomii (wiąże się z postrzeganą ceną) bądź psychologii (powiązane jest tutaj z kognitywnym

i afektywnym wpływem na decyzje konsumentów). Autor artykułu opowiada się, zgodnie z definicją K. Dziewanowskiej, za traktowaniem jej jako *wypadkowej porównania wszystkiego, co klient otrzymuje (jakość, prestiż, wygoda, emocje) do tego, co musi poświęcić i oddać*. W niniejszym artykule wartość pojmowana jest jako *customer perceived value*, czyli konstrukt percypowanej wartości klienta, gdzie kluczowa jest postrzegana przez klienta korzyść (ang. *benefit*) oraz użyteczność produktu [Mawson, 2019, s. 760].

W definicjach innowacji słowo „wartość" pojawia się bardzo rzadko [Baregheh, Rowley, Sambrook, 2009, s. 1331]. Literatura przedmiotu podaje jednak, że innowacje dotyczą *stricte* identyfikacji potrzeb klienta oraz tworzenia i dostarczenia mu nowego produktu, który niesie wartość lub korzyść nieoferowaną dotąd na rynku [Kotler i in., 2002, s. 662 za: Maciejewski, 2015, s. 954]. Innowacje mogą mieć bezpośredni wpływ na kształtowanie wartości dla klienta poprzez dostarczanie korzyści bądź niwelowanie kosztów. Mogą się również wiązać z obniżeniem kosztów funkcjonowania organizacji, co może w konsekwencji spowodować obniżenie ceny produktów nabywanych przez klientów. Mamy wtedy do czynienia z pośrednim wpływem innowacji na kształtowanie wartości dla klienta.

Innowacje są immanentnie związane z wartościowaniem – innowacyjne jest to, co wartościowe. Literatura przedmiotu podaje, że tworzenie wartości dla klienta jest kluczowym elementem koncepcji innowacji i jedynie innowacja definiowana w kategorii klienta może zapewnić sukces organizacji [Dobiegała-Korona, 2010, s. 231]. Już w 1985 roku P. Drucker wskazywał, że innowacje są nierozerwalnie związane z zaspokajaniem potrzeb konsumentów [Drucker, 1985, s. 67–72].

Zdaniem autora cechą innowacji marketingowych jest relatywna korzyść dla klienta. Wartość dla klienta jest kategorią postrzeganą i stanowioną przez klienta, a innowacje bez akceptacji klienta są jedynie nowościami.

Literatura przedmiotu potwierdza silną korelację między innowacjami a wartością dla klienta. Innowacje w usługach (ang. *service innovations*) można wręcz traktować jako aktywność związaną z tworzeniem wartości [Mahmoud, Hinson, Anim, 2017, s. 6]. Takie innowacje mają pozytywny i znaczący wpływ na wartość dla klienta. Kategorie innowacji w usługach oraz wartości dla klienta są silnie ze sobą powiązane, a dostarczyciele usług mogą zwiększyć postrzeganą wartość swojej usługi poprzez wprowadzenie innowacji [Yuniari, Giantari, 2020, s. 89].

Wartość produktu dla klienta, w tym centrum handlowego, jest kategorią dynamiczną, różnie postrzeganą w odniesieniu do sytuacji i czasu, w której jest on używany. Wartości dla klientów nie są dane raz na zawsze i warto pamiętać o tym, że często prowadzą do kolejnych innowacji.

Innowacje marketingowe w tworzeniu wartości centrów handlowych

Wartość dla klienta różni się w zależności od konkretnego przedsiębiorstwa i, jak pisze B. Kucharska, *powinna być rozpatrywana również na poziomie określonego formatu handlu detalicznego.* Wartość centrum handlowego dzielona jest na: wartość podstawową (istotę tego „produktu"); wartość dodatkową (czyli jego *tenant-mix*, lokalizację, godziny funkcjonowania, architekturę obiektu, infrastrukturę itd.) oraz wartość poszerzoną (obsługę klienta, wydarzenia organizowane przez centrum i inne wiązki korzyści oparte na relacjach z klientami).

Budowanie wartości w obszarze handlu detalicznego i szczególna rola tego obszaru we współczesnej gospodarce są niezaprzeczalnymi faktami. Rola ta będzie wzrastać, *a centra handlowe w niedalekiej przyszłości prawdopodobnie zdominują zachodzące na rynku przemiany w obszarze kreowania i postrzegania wartości przez klientów* [Mikołajczyk, 2012, s. 57].

Według autora niniejszego artykułu innowacją marketingową centrum handlowego jest skuteczne wdrożenie pomysłu w obszarze marketingu centrum handlowego, które jest nowe dla tego centrum i stanowi wartość dla jego klientów, tak instytucjonalnych, jak i indywidulanych. Innymi słowy, autor wyróżnia trzy warunki zaistnienia innowacji marketingowej:

- warunek nowości, tj. wdrożony pomysł powinien być zmianą w stosunku do stanu istniejącego;
- warunek skutecznego wdrożenia, tj. pomysł powinien być zrealizowany;
- warunek wartości dla klienta, tj. wdrożony pomysł winien być użyteczny dla finalnego odbiorcy.

Z uwagi na opisane bliskie relacje konstruktów wartości dla klienta oraz innowacji, autor niniejszego artykułu proponuje klasyfikację innowacji marketingowych ze względu na rodzaj postrzeganej wartości dla nabywcy „produktu" centrum handlowego. Tym samym autor dzieli innowacje na: innowacje dotyczące wartości podstawowej, poszerzonej i rozszerzonej.

Autor prezentuje wybrane innowacje w zakresie marketingu polskich ośrodków handlowych (tabela 3). Dodatkowo dokonuje kategoryzacji innowacji marketingowych ze względu na wymiar produktu oraz element marketingu mix. Co ważne, każdą innowację opatrzono konkretną kategorią wartości dla klienta, dzięki czemu autor wiąże konkretny typ innowacji z właściwym wymiarem wartości „produktu" centrum handlowego dla klienta.

Tabela 3. Wybrane innowacje marketingowe centrów handlowych w Polsce

Wyszczególnienie	Kategoria innowacji		Kategoria wartości dla klienta
	Warstwa produktu	Element marketing mix	
Otwarcie Beauty Hall (Elektrownia Powiśle)	W obszarze rdzenia produktu	Innowacja dot. produktu	Wartość podstawowa
Wirtualny Targ Żywności (Hala Gwardii)	W obszarze rdzenia produktu	Innowacja dot. dystrybucji	Wartość podstawowa
Lodówkomat w ramach współpracy z firmą Inpost (CH Auchan w Piasecznie)	W obszarze rdzenia produktu	Innowacja dot. dystrybucji	Wartość podstawowa
Rzeka (Radunia) wewnątrz centrum handlowego (Forum Gdańsk)	W obszarze produktu rzeczywistego	Innowacja dot. dystrybucji	Wartość dodatkowa
Pokój dla osób ze spektrum autyzmu (Galeria Katowicka)	W obszarze produktu rzeczywistego	Innowacja dot. produktu	Wartość dodatkowa
Strefa Psa (Skende Shopping)	W obszarze produktu rzeczywistego	Innowacja dot. produktu	Wartość dodatkowa
Wprowadzenie bezpłatnego parkowania na czas pandemii (Galeria Wołomin)	W obszarze produktu rzeczywistego	Innowacja dot. ceny	Wartość dodatkowa
Wydłużenie godzin otwarcia, związane z wprowadzeniem restrykcji rządowych (CH Plaza w Toruniu)	W obszarze produktu rzeczywistego	Innowacja dot. dystrybucji	Wartość dodatkowa
Cykl wirtualnych koncertów (Hala Koszyki)	W obszarze produktu poszerzonego	Innowacja dot. promocji	Wartość poszerzona
Seria wirtualnych prezentacji kolekcji najemców (Galeria Klif w Warszawie)	W obszarze produktu poszerzonego	Innowacja dot. promocji	Wartość poszerzona
Akcja „Kupuj online i odbierz w Libero" – premiowanie zakupów online (Libero)	W obszarze produktu poszerzonego	Innowacja dot. ceny	Wartość poszerzona
Publikacja tzw. cinemagraphów na profilu na Facebooku (Hala Koszyki)	W obszarze produktu poszerzonego	Innowacja dot. promocji	Wartość poszerzona
Program lojalnościowy „Katokarta", związany ze skanowaniem (Galeria Katowicka)	W obszarze produktu poszerzonego	Innowacja dot. ceny	Wartość poszerzona

Wyszczególnienie	Kategoria innowacji		Kategoria wartości dla klienta
	Warstwa produktu	Element marketing mix	
Maseczkowóz – bezpłatne dowożenie maseczek ochronnych mieszkańcom Śląska (Libero)	W obszarze produktu poszerzonego	Innowacja dot. promocji	Wartość poszerzona
Proekologiczny wielkoformatowy mural – reklama ambientowa (Aleja Bielany)	W obszarze produktu poszerzonego	Innowacja dot. promocji	Wartość poszerzona
Wirtualny doradca na stronie internetowej (Galeria Dominikańska)	W obszarze produktu poszerzonego	Innowacja dot. promocji	Wartość poszerzona
Advergaming – promocja w grze komputerowej „Counter Strike" (Hala Koszyki)	W obszarze produktu poszerzonego	Innowacja dot. promocji	Wartość poszerzona
Lodówka społeczna (Galeria Solna)	W zakresie produktu poszerzonego	Innowacja dot. promocji	Wartość poszerzona

Źródło: badania własne.

Tabela 3 ukazuje różnorodność innowacji w zakresie marketingu polskich ośrodków handlowych. Wdrożenia dotyczą wszystkich elementów kompozycji marketingowej 4P, tj. produktu, ceny, dystrybucji i promocji oraz wszystkich wymiarów „produktu" centrum handlowego, tj. rdzenia produktu, produktu rzeczywistego oraz produktu poszerzonego. Zaprezentowane innowacje dotyczą nowatorskich rozwiązań ukierunkowanych na rynek docelowy – np. wdrożenia kanału elektronicznego bądź nowej komunikacji marketingowej. Zaprezentowane wdrożenia nie są jednak innowacjami radykalnymi – polegają na modyfikacjach w funkcjonowaniu ośrodków handlowych i tym samym należą do grupy innowacji stopniowych. Są to innowacje w ujęciu Druckera, dla którego podstawowym rodzajem innowacji jest powielenie bądź adaptacja znanych już rozwiązań.

Podsumowanie

Kwerenda literatury oraz badania własne pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytania badawcze. Zidentyfikowano związki pomiędzy kategorią *innowacji marketingowych* oraz konstruktem *wartości dla klienta*. Dodatkowo wykazano, że wśród polskich centrów handlowych można wyróżnić przedsiębiorstwa innowacyjne, na dowód czego zaprezentowano wybrane innowacje marketingowe. Autor podjął się również zdefiniowania *innowacji marketingowych* centrum handlowego oraz dokonał ich klasyfikacji.

Centra handlowe tworzą wartość dla klientów poprzez innowacje marketingowe. Te ostatnie mają charakter dynamiczny i różne jest ich nasilenie w czasie [Dobiegała-Korona, 2010, s. 246]. Źródłem innowacji może być wydarzenie, które zmienia świat i zmusza do podjęcia innowacyjnych przedsięwzięć. W innowacjach konieczne jest analizowanie zmian w otoczeniu, a pandemia COVID-19 zwróciła szczególną uwagę na znaczenie tak zwanych zdolności dynamicznych przedsiębiorstwa. Wpłynęła na system wartości klienta oraz jego zachowania nabywcze. Wydaje się, że zaistniała sytuacja jest stymulatorem innowacji dla sektora centrów handlowych – niepewne okoliczności generowania przychodu są istotną przesłanką innowacji.

Tworzona nowa wartość może przeciwdziałać fazie schyłkowej branży. Zaprezentowane wyniki badań mogą stanowić przyczynek do dyskusji na temat ewolucji polskich ośrodków handlowych. Turbulentna rzeczywistość oraz dojrzałość sektora centrów handlowych wymuszają na zarządcach refleksję dotyczącą zwiększania wartości obiektów. Groźbą, ale też swoistym motywatorem, jest perspektywa ewentualnych zamknięć niektórych obiektów i pojawienia się zjawiska opustoszałych centrów handlowych (ang. *deadmalls*).

Rozważania niniejszego artykułu warto zakończyć odwołaniem do dorobku Aleksandra Rotherta, prekursora nauki o zarządzaniu i jakości. Klasyk zauważa, że pracownicy dzielą się na dwie grupy: pierwsi nowe rozwiązania stosują od razu, natomiast drudzy decydują się na nie z obawy, przymuszeni przez konkurencję. Życzyć sobie należy – parafrazując wypowiedź prof. Rotherta – aby w sektorze centrów handlowych *jak najwięcej było tych pierwszych* [Rothert, 1913, s. III]. Tempo rozwoju sektora centrów handlowych w Polsce zależy od procentowego udziału tych ośrodków handlowych, które będą zwolennikami i wykonawcami innowacyjnych rozwiązań.

Rozważania nie wyczerpują obszernego tematu innowacji marketingowych w polskich centrach handlowych. Artykuł ma jedynie na celu zwrócenie uwagi na istotną rolę, jaką mogą odegrać innowacje marketingowe w sektorze centrów handlowych.

Bibliografia

Adekunle S. A., Osifo S. J. (2020), *Marketing mix in a digital economy*, [w:] G. S. Okpara, C. N. Ogbuji, G. A. Agu (red.), *Marketing in an emerging digital economy: A focus on Nigeria*, Department of Marketing, University of Abia, Utaru [online], [data dostępu: 13.04.2021].

Baregheh A., Rowley Y., Sambrook S. (2009), *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, "Management Decision", Vol. 47, No. 8, s. 1323–1339.

Baruk J. (2016), *Innowacje marketingowe w organizacjach przemysłowych i usługowych*, „Marketing i Rynek", nr 4, s. 13.

Bigliardi B., Dormino A. L. (2009), *An Empirical Investigation of Innovation Determinants in Food Machinery Enterprises*, „European Journal of Innovation Management", 12(2).

Breesam M. A., Salman A. D., Thabit I. S. (2019), *Marketing Innovation and Its Reflection on Improving the Marketing Performance in the Mixed Sector Hotels of Baghdad*, "International Journal of Innovation, Creativity and Change", Vol. 10, No. 6.

Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), (2010), *Zarządzanie wartością klienta, Pomiar i strategie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Drucker P. (1985), *The Discipline of Innovation*, "Harvard Business Review", s. 67–72.

Kucharska B. (2020), *Innowacje w badaniach zachowań klientów w przestrzeni wewnątrzsklepowej* [w:] Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M. (red.), *Badania marketingowe w gospodarce cyfrowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Maciejewski G. (2015), *Konsument wobec innowacji produktowych*, „Logistyka", nr 2, s. 953–960.

Maciejewski G. (2016a), *Gospodarstwo domowe jako podmiot sprawczy rozwoju innowacyjnej gospodarki*, „Konsumpcja i Rozwój", nr 3(16), s. 5–19.

Maciejewski G. (2016b), *Preferencje konsumentów dotyczące wyboru miejsc zakupu towarów i usług konsumpcyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach", nr 302, s. 7–17.

Mahmoud A. M., Hinson R., Anim P. A. (2017), *Service innovation and customer satisfaction. The role of customer value creation*, "European Journal of Innovation Management", s. 1–21.

Maier A., Dan H. S. (2018), *Influence of the Marketing Innovations on the Organizational Performance*, "International Journal of Advanced Engineering and Management Research", Vol. 3, No. 6, s. 182–192.

Mawson S. (2012), *Customer perceived value in high growth firms*, "Cuadernos de Economia", Vol. 37, No. 35, s. 755–778.

Mikołajczyk J. (2012), *Kreowanie wartości centrum handlowego. Perspektywa interesariuszy*, Wydawnictwo UE w Poznaniu.

Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź.

Porter M. E. (2001). *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa.

Reformat B. (2017), *Innowacje marketingowe w sieciach handlowych – rodzaje, obszary zastosowań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 321, s. 20–37.

Rothert A. (1913), *Przedmowa* [do] F. W. Taylor, *Zasady organizacji naukowej zakładów*, Warszawa.

Sarnowski J., Prokopowicz D. (2015), *Zastosowanie innowacji marketingowych w przedsiębiorstwach w Polsce* [w:] *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarządzania i edukacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie.

Seweryn R. (2012), *Kreowanie wartości dla klienta przez obszar recepcji turystycznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Śmigielska G., Wiśniewska S. (2016), *Innowacje marketingowe w handlu detalicznym*, „Problemy Zarządzania", t. 14, nr 1(57), s. 57–70.

Van de Ven A. H. (1986), *Central problems in the management of innovation*, "Management Science", Vol. 32 [online], [data dostępu: 10.04.2021].

Wong A., Tjosvold D. & Liu C. (2009), *Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence*, "British Journal of Management", Vol. 20, No. 2.

Yuniari G. A. A. D. D., Giantari I. G. A. K. (2020), *The influence of innovation, customer value and customer empowerment on customer satisfaction*, "Russian Journal of Agricultural and Socioeconomic Sciences", No. 8(104), s. 88–95.

Zawadzki T., *Wykorzystanie innowacji marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej stacji paliw w Polsce* (rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu 2019, online) [data dostępu: 13.04.2021].

Fragment recenzji

Monografia *Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta* to interesujące opracowanie, zawierające różnorodne i wieloaspektowe rozważania na temat wyzwań stawianych współczesnym organizacjom. Badacze i badaczki w swych materiałach poświęcają uwagę licznym aspektom problematyki współczesnego zarządzania, ukazując często kontekst dorobku profesora Aleksandra Rotherta.

Praca zawiera wiele wniosków o charakterze naukowym i teoretycznym, co czyni ją niezwykle interesującą. Z kolei jej aplikacyjne elementy i prezentowane wyniki badań własnych autorów powodują, że opracowanie może być również wartościową pozycją dla praktyków.

dr hab. Elwira Gross-Gołacka, prof. UW

Akademia WSB
WSB University

Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB
ul. Cieplaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza
www.wsb.edu.pl

ISBN 978-83-66794-82-5

9 788366 794825